

# REGARDS

SUR LES CŒURS DE VILLE



Sylvie Philippe



**REGARDS**

SUR LES CŒURS DE VILLE



- 06 Vincent Bougamont**  
Directeur général  
**Vanessa Becuwe**  
Responsable programme  
Tourcoing Centre-ville, La fabrique des quartiers - Métropole européenne de Lille
- 14 Chloé Brillon**  
Directrice de projets, Groupe SOS
- 22 Philippe Buisson**  
Maire de la ville de Libourne,  
Président de la Communauté d'agglomération du Libournais
- 30 Marie-Céline Cazauba**  
Directrice du renouvellement et du développement résidentiel,  
SEPA (Société d'équipement des Pays de l'Adour)
- 36 Thierry Cotillard**  
Président, Intermarché et Netto
- 44 Michel Dantin**  
Maire de Chambéry  
Vice-président de la communauté d'agglomération Grand Chambéry
- 52 Ghislain Decobecq**  
Directeur général, Mutuelle Just
- 58 Vincent Fuster**  
Président directeur général  
**Bernard Bletton**  
Directeur général délégué, Sedia BFC
- 68 Frédéric Gabert**  
Directeur, SPL Pays de Grasse Développement
- 76 Valérie Lasek**  
Directrice générale déléguée adjointe à l'appui opérationnel et stratégique,  
ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires)
-



- 86 Emmanuel Le Roch**  
Délégué général, Procos  
Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé
- 94 Vera Lizarzaburu**  
Directrice du programme Action Cœur de ville  
**Jean-Michel Royo**  
Directeur général, Action Logement Services
- 104 Frédéric Marquet**  
Manager du commerce de Mulhouse - Ville de Mulhouse
- 114 Pascal Masson**  
Directeur général de KEREDES  
Président du Foncier Coopératif Malouin
- 122 Jean-Hubert Moitry**  
Président de Foncière Patrimonia  
**Stéphane Jean**  
Directeur de Codif (H2I Honoré Investissement Immobilier)
- 130 Yves Molina**  
Directeur général délégué, Groupe SERL  
(Société d'Équipement du Rhône et de Lyon)
- 138 Rollon Mouchel-Blaisot**  
Préfet, directeur du programme national Action Cœur de ville  
ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires)
- 152 Franck Petit**  
Directeur de l'habitat neuf, PROCIVIS Immobilier  
**Fabio Mastroianni**  
Directeur délégué aux filiales et promotion immobilière PROCIVIS Eure et Loir
- 160 Pierre Ruello**  
Directeur général, Demeter
-

## Bertrand Blanpain

Président du directoire d'Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels



© Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels

LA NOUVELLE VIE DES CENTRES-VILLES

Les villes de taille moyenne sont confrontées depuis des années à l'attractivité des grandes métropoles. Mais la crise sanitaire a peut-être accéléré un mouvement, encore discret, qui redonne son intérêt aux petites villes. La démonstration est faite qu'avec le télétravail, les Français peuvent concilier l'économie avec une meilleure qualité de vie. Le coût de l'immobilier, sensiblement plus bas, autorise les familles à aménager dans des logements plus spacieux. Tout est à portée de main, souvent moins cher, tandis qu'un moindre écart entre les plus fortunés et les moins riches abaisse les risques de tension sociale.

Le sixième tome de la collection Regards s'intéresse aux réflexions et actions menées pour améliorer nos villes moyennes. Comment inciter les acteurs du logement, du commerce et de l'urbanisme à réinvestir les centres-villes ? Favoriser le maintien ou l'implantation d'activités en leur cœur ? Et agir simultanément sur différents leviers : habitat, commerce, mobilité, transition écologique, éducation, culture, sport, numérique... ?

Comme rien ne vaut l'expérience, la collection Regards s'appuie une nouvelle fois sur des témoignages inédits. Nous sommes donc partis à la rencontre de 24 témoins, publics ou privés, qui œuvrent pour réinsuffler une vie dans le cœur des villes. Voici leur histoire.

**Bertrand Blanpain**

**Vincent Bougamont**

Directeur général

**Vanessa Becuwe**

Responsable programme

Tourcoing Centre-ville, La fabrique des quartiers - Métropole européenne de Lille



© La fabrique des quartiers

**« L'HABITAT EST UNE PORTE D'ENTRÉE  
AUX PROBLÉMATIQUES DES CŒURS DE VILLE. »**

La mission de La fabrique des quartiers est d'intervenir dans les quartiers d'habitat ancien dégradé pour y mener des opérations de renouvellement urbain, à dominante d'habitat et/ou d'activités de proximité. Elle pilote notamment une mission de revitalisation au cœur de la ville de Tourcoing. Vanessa Becuwe et Vincent Bougamont nous racontent.

La fabrique des quartiers est née en 2010 de la volonté commune de la Métropole européenne de Lille (MEL) et des villes de Lille, Roubaix et Tourcoing. Sa vocation : piloter toutes les actions qui concourent à la requalification et à la revitalisation des quartiers d'habitat ancien dégradé. « Notre ADN, précise Vincent Bougamont, nous donne toute légitimité à travailler sur des programmes qui participent à la lutte contre l'habitat indigne et la vacance de longue durée, au recyclage et au renouvellement des quartiers d'habitat privé, mais également à la consolidation et au développement des activités de proximité... Nous développons pour cela des approches et des outils qui répondent à la diversité des situations rencontrées. Aujourd'hui, nous intervenons sur 28 des 90 communes de la métropole lilloise, et nos périmètres d'intervention sont les quartiers d'habitat ancien dont font partie les centres-bourgs. »

### TOURCOING CENTRE-VILLE : UNE PREMIÈRE DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE D'UN DISPOSITIF INITIALEMENT CONÇU À L'ÉCHELLE DE LA MEL

En 2016, la MEL commande une étude à La fabrique des quartiers. Son objectif est de définir les principes opérationnels d'un dispositif de soutien au développement et à la diversité des activités de proximité. Basée sur un benchmark national et des études de cas locaux (cinq sites pilotes), cette étude permet alors à La fabrique des quartiers de souligner le lien étroit entre vitalité commerciale et logements. « C'était là l'une des problématiques du centre-ville de Tourcoing, à savoir des immeubles entièrement vides, rez-de-chaussée et étages. Nous avons donc réalisé un document-cadre qui élabore, au cas par cas, une vision stratégique et un plan d'actions sur

*quatre axes d'intervention : produire une offre renouvelée et maîtriser les implantations et les loyers sur l'immobilier commercial vacant ; accompagner les commerçants en place et les porteurs de projet dans le développement de leurs activités et la consolidation de leur business plan ; mettre en réseau les acteurs et promouvoir "l'expérience centre-ville" auprès des habitants de la ville, voire au-delà, pour stimuler les dynamiques commerciales ; travailler l'espace public et l'environnement urbain pour intégrer le commerce dans la ville, en améliorant par exemple l'accessibilité et le stationnement. »*

C'est ainsi que La fabrique des quartiers s'est vu confier par la ville de Tourcoing en 2018 une concession d'aménagement pour une durée de dix ans. *« Lors de notre étude, nous avons constaté une vacance atteignant plus de 30 % dans le centre-ville, alors que beaucoup d'investissements ont été réalisés en termes de transports en commun et d'accessibilité, de stationnement, de requalification des espaces publics et d'aides aux commerçants. Mais la question même du commerce de proximité restait à traiter. L'espace Saint-Christophe, un centre commercial inauguré en 2011, ne jouait pas le rôle escompté d'entraînement et de locomotive sur la structure commerçante historique. »*

Il est par conséquent nécessaire de résorber la double vacance commerciale et d'habitation par la maîtrise foncière et l'accompagnement des bailleurs privés.

*« Bien souvent, précise Vanessa Becuwe, le commerçant vivait au-dessus de sa boutique, et la partie logement était accessible depuis le magasin. Aujourd'hui, il a plutôt tendance à séparer son lieu de vie de son lieu de travail. Cette évolution du mode de vie et l'absence d'accès indépendant aux étages depuis l'espace public expliquent en partie la vacance des étages. C'est pourquoi le volet immobilier est primordial dans la revitalisation des centres-villes. Il faut recréer les conditions de les habiter afin de dynamiser le commerce. »*

*« Cette action porte sur vingt-cinq immeubles au total, reprend Vincent Bougamont, pour pouvoir revenir à un taux de vacance acceptable, de l'ordre de 10 à 15 % du parc existant. Quinze d'entre eux font l'objet du processus*

*global de recyclage sous maîtrise d'ouvrage de la SPLA : acquisition, études, travaux de réhabilitation, exploitation et revente. Nous pourrions réaliser treize cellules commerciales et une trentaine de logements. Dix autres seront traités sous forme d'une intermédiation et de conseils auprès de propriétaires bailleurs privés pour les stimuler et les accompagner dans une démarche de valorisation de leur patrimoine. »*

### LE DISPOSITIF EN PLEIN CENTRE, POUR GÉRER LES TEMPS LONGS DU PROJET

Aujourd'hui, une partie des immeubles a été acquise par la MEL. Les permis de construire ont été délivrés et les marchés de travaux attribués, les chantiers démarreront en mars 2020. Il faut cependant compter une année entre l'acquisition et le démarrage des travaux.

Pour qualifier ce temps, qui peut sembler long, la ville et La fabrique des quartiers ont décidé de mettre en place un dispositif de gestion transitoire baptisé En plein centre. Il s'agit, au moyen d'actions concrètes, de donner à voir les signes positifs du changement, tout comme de mobiliser un réseau d'acteurs et de porteurs de projets pour réussir demain à commercialiser les immeubles réhabilités.

*« Le principe est de redonner vie aux lieux, de contrer l'image négative de la vacance en permettant l'ouverture des rideaux métalliques le plus tôt possible, résume Vanessa Becuwe. Lorsque les pas de porte sont exploitables, nous proposons le principe de boutique éphémère aux artisans souhaitant tester le concept de magasin, avec des baux dérogatoires d'un à deux mois selon l'activité. De décembre à juillet, ce sont ainsi succédé les Ateliers Winoc, des tapissiers décorateurs tourquennois, les Créateurs en Nord, un collectif de créatrices, 22-25 Éditions, de la vente d'objets ethniques chics, et La petite fabrique, qui propose des objets de déco et anime des ateliers. Ils ont reçu un très bon accueil et cette expérience a donné l'envie à certains d'entre eux de s'installer durablement dans le centre-ville. De notre côté, nous imaginons l'installation d'une boutique "éphémère durable" où artisans et commerçants pourraient continuer de tester leur concept. Lorsque les pas de porte ne*

*sont pas exploitables, nous animons les vitrines, qui deviennent des espaces d'expression artistique pour des acteurs culturels locaux tels que l'École supérieure d'arts appliqués et du textile (ESAAT), l'école d'audiovisuel Le Fresnoy, ou encore Triii, un collectif d'artistes sonores. Les retours ont été très positifs, aussi bien pour les étudiants qui ont aimé ces challenges et le fait de disposer d'une visibilité en plein centre-ville, que pour les habitants et les commerçants, curieux et étonnés de voir les vitrines s'animer. »*

## **UN PARTENARIAT AVEC ARKÉA BANQUE E&I, L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER NORD-PAS DE CALAIS ET ACTION LOGEMENT**

*« Les premières réhabilitations seront livrées fin 2020 et au premier trimestre de 2021, détaille Vincent Bougamont. Ce sont des chantiers très lourds, avec parfois une phase de démolition avant reconstruction. La fonction commerciale abîme les immeubles. Souvent parce que les travaux sont faits de bric et de broc, tout l'effort ayant porté sur l'espace de vente, négligeant le reste de l'immeuble, au mépris parfois des règles de sécurité de structures les plus élémentaires. D'autre part, un immeuble vide se dégrade rapidement, a fortiori lorsqu'il n'est plus occupé depuis de nombreuses années. Et puis les typologies ne sont plus du tout au goût du jour : on ne peut accéder aux étages sans passer par la boutique, les pièces sont trop petites... Ce sont donc des opérations de restructuration globale très coûteuses, avec des montages économiques et financiers compliqués dont la rentabilité économique ne peut être atteinte à court terme. C'est pourquoi cette opération ne peut se réaliser et trouver son équilibre sans partenaires. Au premier rang d'entre eux, la ville de Tourcoing compense le déficit opérationnel et finance les autres volets du programme de revitalisation de son centre-ville. Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels a également accepté de nous accompagner sur le volet trésorerie. Un point particulièrement sensible dans ce type de montage qui requiert des besoins importants, dans la mesure où les investissements lourds (acquisitions et travaux) ne seront compensés qu'au bout de quelques années d'exploitation, le temps que le marché immobilier et l'intérêt des*

*investisseurs privés soient redynamisés. Nous avons aussi trouvé un appui solide auprès de l'Établissement public foncier Nord-Pas de Calais – un partenaire récurrent des projets de La fabrique des quartiers. Il assurera le portage immobilier, ce qui allégera les besoins en trésorerie, puis il nous revendra les immeubles à un prix minoré, ce qui contribuera à consolider notre budget. Enfin, nous allons conventionner les logements avec Action Logement dans le cadre de son dispositif Louer pour l'emploi. À la clé, des subventions à la réhabilitation et une sécurisation du risque locatif. »*

À travers ce programme et d'autres actions convergentes qu'elle a enclenchées, la ville de Tourcoing poursuit l'ambition d'un retournement d'image de son centre-ville, en lui insufflant une nouvelle identité et une nouvelle attractivité qui la démarqueront de la concurrence des zones commerciales implantées à sa périphérie.

*« Tourcoing souhaite promouvoir une autre manière de vivre la ville et de consommer, conclut Vincent Bougamont, en s'appuyant sur un réseau de commerçants dynamiques et indépendants, avec une offre de services publics et privés de proximité et un environnement urbain de qualité. Le recrutement annoncé d'un manager de centre-ville devrait apporter la touche indispensable pour compléter les opérations déjà engagées. La fabrique des quartiers en est d'autant plus convaincue qu'il s'agit là d'une proposition de son offre initiale que la ville s'apprête désormais à mettre en œuvre. »*



Projet de réhabilitation de la rue de Lille par le studio d'architecture sam.banchet  
© MV Perspective



Vitrine animée avec l'ESAAT et Studio Corpus  
© La fabrique des quartiers



Boutique éphémère Ateliers Winoc  
© E. Ducoulombier

**Chloé Brillon**

Directrice de projets, Groupe SOS



**« UN CAFÉ EST UN ESPACE OÙ  
L'ON PEUT PRENDRE SON TEMPS,  
BAVARDER, DÉBATTRE, SE RETROUVER... »**

1 000 cafés... 1 000 lieux pour redonner vie à des communes rurales et faire revenir des commerces et des services de proximité qu'elles ont perdus. 1 000 cafés, un projet porté et financé par le Groupe SOS, première entreprise d'intérêt général européenne qui lutte depuis 35 ans contre toute forme d'exclusion. Chloé Brillon, directrice de projets, nous raconte.

Le constat est venu de cette fracture territoriale vécue dans les petites villes et villages du milieu rural qui perdent leurs commerces depuis des années. Plus de 60 % des communes de moins de 3 500 habitants n'en ont même plus du tout. Ce qui génère un sentiment d'abandon, et parfois cette impression de vivre dans des villages dortoirs où les espaces de sociabilité n'existent plus et où les contraintes liées à la mobilité accentuent l'isolement. Une étude du Conseil d'analyse économique de janvier 2020<sup>[1]</sup> a d'ailleurs mis en évidence le lien entre le mécontentement et le mal-être d'une partie de la population et la disparition des services collectifs : si les évolutions économiques jouent un rôle important, c'est également le cas de la perte des équipements – notamment du dernier commerce, des secteurs de l'éducation, de la santé et de la culture –, qui semble participer à une anxiété plus poussée et à une mobilisation dans le mouvement des Gilets jaunes. A contrario, lorsque le tissu associatif local est plus dense, les expressions de mécontentement sont plus rares.

Pour autant, selon Chloé Brillon, « ces territoires représentent aussi un beau potentiel. 32 % de la population réside dans une commune de moins de 3 500 habitants, et différentes études font ressortir leur véritable attachement à cet environnement rural et à sa qualité de vie. Elles montrent l'envie des habitants de voir revivre ou de créer des espaces de sociabilité. Et le meilleur vecteur pour faire vivre du lien, c'est évidemment le café. »

De cet état des lieux est née l'initiative 1 000 cafés, lancée par le Groupe SOS. Le projet consiste à ouvrir des cafés proposant des services complémentaires, 1 000 espaces si possible, plus même selon le souhait de son président, Jean-Marc Borello, afin de faire revivre le lien social dans le milieu rural.

Pourquoi un café ? Parce qu'il est un lieu de vie central où l'on peut prendre

son temps, rencontrer des gens, débattre, écouter de la musique, partager un repas... Il peut être ouvert à tous, jeunes, familles, plus âgés, ainsi qu'aux acteurs associatifs du village. Et puis il est légitime pour élargir son offre à bien d'autres services : épicerie, produits frais locaux, dépôt de pain et de presse, relais postal, expositions et concerts d'artistes locaux, projections de films, débats citoyens animés par le gérant ou par des associations locales, activités associatives et entrepreneuriales, point d'information sur l'offre touristique du territoire...

*« Nous ne sommes pas du tout dans une logique de créer des franchises où tous les cafés se ressembleraient ou s'appelleraient 1 000 cafés. Au contraire, chaque commune a ses propres besoins, et les services de proximité sont à géométrie variable, en fonction des enjeux des habitants et du modèle économique. Nous voulons que les gérants y dessinent leur identité, que les habitants se l'approprient, qu'ils choisissent le nom, participent à l'aménagement, aident à son développement, définissent les services qui leur seraient utiles. »*

## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FLEXIBLE, ADAPTÉ AUX RESSOURCES LOCALES

Le Groupe SOS n'est pas un incubateur, ni un guichet d'aide, il est opérateur de ces cafés. Propriétaire de chaque fond de commerce, il constitue une EURL<sup>[2]</sup> et le gérant est mandataire social. Lorsque les particuliers ou les communes préfèrent rester propriétaires des murs, le groupe entre alors dans une logique de location de baux commerciaux. Les communes peuvent ainsi favoriser l'émergence de ce café en accordant des franchises de loyers ou des baux.

*« Nous avons choisi cette modalité au regard de retours d'expériences de cafés en milieu rural. Le projet avortait du fait de risques financiers trop importants, de difficultés à lever un emprunt bancaire, ou les gérants développaient leur activité à la force d'un investissement financier personnel important, et se sentaient submergés par la gestion administrative, ce qui les détournait de leur mission principale, celle d'animer un lieu, de faire du*

*lien avec les habitants, de développer des services... Aujourd'hui, le Groupe SOS a la capacité de réaliser ce type d'opérations. C'est pour cette raison que nous endossons la propriété de l'entreprise et le risque financier, afin de permettre aux gérants de se lancer dans cette aventure et de la sécuriser. Par ailleurs, le Groupe SOS étant une organisation à but non lucratif, nous n'avons pas à reverser des dividendes à des actionnaires. Les résultats générés sont donc entièrement reversés à l'activité et au gérant, qui possède une part d'intéressement. De même, nous n'excluons pas le fait pour les gérants de pouvoir racheter peu à peu l'entreprise si l'activité progresse bien. »*

Les financements sont assurés par le Groupe SOS et le modèle économique est celui d'une entreprise. Pour chaque ouverture, sont déterminés le ou les activités du lieu, la contribution budgétaire de l'offre complémentaire, les coûts fournisseurs. Des partenaires privés apportent des outils collaboratifs, de gestion et d'aménagement, ce qui contribue également à ce modèle économique.

Chaque café est dirigé par un gérant mandaté par l'EURL. Autonome dans sa gestion, il est rémunéré à hauteur du Smic et peut bénéficier d'un logement, pour faciliter sa vie quotidienne car ce sont des niveaux d'implication conséquents. Les objectifs et les moyens de les mettre en œuvre sont établis sur mesure pour chaque café afin d'assurer leur viabilité. Le gérant est accompagné et soutenu à toutes les étapes, de la phase d'ouverture à l'exploitation du café.

*« Ces modèles économiques ne génèrent pas un résultat mirobolant, nous le savons, précise Chloé Brillon. Mais nous recherchons ensemble un objectif d'équilibre. Cet objectif est partagé avec le gérant lors de l'instruction de sa candidature et établi à la signature de son mandat. »*

Alors qu'un café ferme par jour en France<sup>[3]</sup>, le pari – et la force – de 1 000 cafés repose sur la mutualisation des ressources de façon à optimiser les coûts et à éviter des situations d'isolement des gérants. *« Le principe est de faire émerger un modèle économique pérenne qui repose sur le métier de cafetier et sur la production ou la distribution de services de proximité. Nous créons*

*des partenariats avec des acteurs locaux et nationaux qui peuvent venir opérer et, du coup, générer de l'activité. Nous mutualisons l'ingénierie générale, la gestion administrative, financière et juridique et nous développons un réseau de partage de bonnes pratiques autour de la communauté des gérants... »*

## **LES COMMUNES ET LES HABITANTS SOLLICITÉS, DES GÉRANTS FORMÉS AU MULTISERVICE**

Parce que ces cafés ne sont pas de simples activités commerciales, le Groupe SOS a fait le choix de solliciter les municipalités afin qu'elles soutiennent le développement du projet et impliquent les habitants en amont.

Ainsi, le 12 septembre dernier, il a envoyé un appel à candidature aux maires des communes de moins de 3 500 habitants. Objectif : identifier des surfaces exploitables, un café fermé ou menacé de fermeture, un local aménageable aux normes.

Pour participer, la mairie répond en ligne à un formulaire qui fait office de candidature et qui permet d'informer un ensemble de critères tels que le type du lieu s'il existe, l'autorisation licence IV, l'état de l'immobilier, la dynamique de la commune en termes de commerces, d'activité touristique, de vie associative, etc.

*« Nous menons un premier travail d'instruction autour de cette candidature, qui déclenche éventuellement une visite sur le terrain. L'équipe de 1 000 cafés rencontre le maire ou son conseil municipal, découvre le lieu, appréhende la structure du village, son histoire, puis détermine si le projet d'ouverture est suffisamment mature pour lancer le processus. Il est parfois décalé si la mairie a planifié des travaux, ou s'il faut davantage de temps pour consulter les habitants, comprendre l'activité autour de cette commune. Il nous arrive également de réorienter certaines candidatures vers d'autres dispositifs plus adaptés, ou d'en refuser car la commune possède déjà un café en activité. Il s'agit d'un véritable travail de dentelle pour comprendre comment créer un modèle pérenne, viable et qui réponde véritablement aux besoins des habitants. »*

Six mois plus tard, plus de 700 communes avaient déposé leur candidature, faisant part de lieux ou de projets en cours. *« Les configurations des communes sont toutes différentes. Elles sont parfois dans des zones touristiques ou des parcs naturels régionaux, avec une activité saisonnière et une vie ouverte vers l'extérieur. Parfois leur situation est plus complexe, avec de gros enjeux de mobilité ou de précarité au sein du village. »*

Vingt-quatre ouvertures sont prévues en 2020. Le modèle économique est défini, les locaux, quelquefois l'équipement, sont disponibles et aux normes, et les gérants sont prêts à investir le projet. Certains sont déjà identifiés, une personnalité locale, l'épicier du village qui désire créer une activité plus globale, la femme du boulanger de la commune voisine... Dans d'autres cas, l'équipe doit le recruter. *« Le bon gérant n'a pas forcément une expérience de gestionnaire ou dix années passées dans la restauration. Nous privilégions plutôt des profils sans doute atypiques, mais fédérateurs, débrouillards, dynamiques, ouverts sur leur territoire, et évidemment investis dans leur projet, parce que c'est une aventure entrepreneuriale qui demande beaucoup d'engagement. »*

Le recrutement est en premier lieu local, avec l'aide de la municipalité. Si cela s'avère nécessaire, l'équipe de 1 000 cafés élargit à l'échelle nationale en s'appuyant sur le millier de candidatures au poste de gérance reçues parallèlement aux candidatures des maires. Des profils très variés, des personnes projetant une reconversion, une mobilité géographique, ou de jeunes personnalités locales ambitionnant de se mettre au service de leur commune.

Les gérants recrutés devront ensuite suivre une formation de base obligatoire sur l'hygiène, la sécurité et la licence IV. *« Ce dernier point est important pour nous, souligne Chloé Brillon. Le Groupe SOS gère des établissements d'accueil, dont l'hébergement de personnes en situation d'addiction, notamment l'alcool. C'est pourquoi nous voulons travailler sur la réduction des risques. Nous avons déjà testé une démarche pour aider les consommateurs à maîtriser leur consommation à la Moderne, un bar rue de Beaubourg à Paris, et maintenant au Fluctuat nec mergitur, un café place de*

*la République aussi géré par le groupe, en développant des offres spécifiques : une boisson alcoolisée et une non alcoolisée à un tarif attractif, de l'eau et une petite restauration gratuite pour toute commande, des micro dosages... Nous souhaitons vraiment aller vers une consommation consciente et raisonnée.* » Les gérants sont donc formés à ces enjeux, ainsi qu'à la mise en place des différents services et de l'animation dans leur café, comme monter une programmation, associer les habitants aux projets, mobiliser les aides du territoire...

Née en marge du programme Action Cœur de ville, l'opération 1 000 cafés s'est imposée d'une façon évidente pour le Groupe SOS. Acteur de l'économie sociale et solidaire qui a toujours été en capacité de répondre aux problématiques de lutte contre les exclusions sous toutes ses formes, et à de nouvelles activités autour de la culture et de la transition écologique, le groupe bénéficie d'un fort ancrage territorial grâce à 550 établissements en France et en outre-mer.

*« Le Groupe SOS est depuis toujours dans une dynamique de développement et d'innovation sociale. Grâce à cette initiative, nous aimerions créer encore d'autres ponts, voire d'autres activités avec le groupe, toujours en relais avec les gérants qui sont évidemment les porteurs de l'initiative sur le territoire. Parce qu'il y a un enjeu indispensable d'ancrage local, et parce que c'est un enjeu de société très fort. »*

[1] Conseil économique et social, *Les Notes du CAE, Territoires, bien-être et politiques publiques*, Janvier 2020

[2] Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

[3] Selon Philippe Panis, président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH 12), *La Dépêche.fr*, Février 2018



« NOUS PRIVILÉGIONS PLUTÔT  
DES PROFILS SANS DOUTE ATYPIQUES,  
MAIS FÉDÉRATEURS, DÉBROUILLARDS,  
DYNAMIQUES, OUVERTS SUR LEUR  
TERRITOIRE, ET ÉVIDEMMENT INVESTIS  
DANS LEUR PROJET, PARCE QUE C'EST  
UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE  
QUI DEMANDE BEAUCOUP D'ENGAGEMENT. »



## Philippe Buisson

Maire de la ville de Libourne, président de la Communauté d'agglomération du Libournais



© Ville de Libourne

**« CE TERRITOIRE A REPRIS CONFIANCE :  
IL S'INSCRIT Désormais DANS UNE DYNAMIQUE  
MÉTROPOLITAINE, TOUT EN CONSERVANT ET  
EN RESPECTANT SA FONCTION DE VILLE CENTRE. »**

Action Cœur de ville est né d'une cité qui cherchait à retrouver son identité et de deux hommes faisant le constat de la difficulté des villes moyennes à surmonter leur déclin économique et social. Depuis, Philippe Buisson, maire de Libourne, a pu mettre en place un grand projet urbain, Libourne 2025 : la Confluente, et une complémentarité opérante entre la ville, son agglomération et la métropole.

Libourne. Ville bastide à la confluence de deux rivières, l'Isle et la Dordogne, au cœur des vignobles de Saint-Émilion et de Pomerol. Née en 1270 de l'impulsion du roi d'Angleterre Henri III, la bastide royale est érigée par le chevalier Sir Roger de Leyburn, en lieu et place du port gallo-romain de Condatis. Premier port de navigation maritime sur la Dordogne à cent kilomètres à l'intérieur des terres, de nombreux navires y appareillaient vers l'Angleterre en transit de l'Europe, faisant d'elle l'une des plus prospères d'Aquitaine.

Libourne. Ville périmétropolitaine aussi, de 24 845 habitants, située à trente kilomètres de Bordeaux dans une aire de plus d'un million d'habitants.

*« Libourne, témoigne Philippe Buisson, est une ville un peu atypique. Elle est à la fois ville moyenne au centre d'un arrière-pays, bassin de vie d'environ 200 000 habitants, et ville métropolitaine sur le territoire de Bordeaux Métropole. Mais, de tous temps, le territoire du Libournais ne communiquait pas avec la métropole. Ces deux espaces adossés l'un à l'autre, se regardaient en chiens de faïence pour une raison géographique et historique assez simple. Les deux rivières se jetant dans la mer sans passer par Bordeaux, Libourne pouvait devenir un port important de négoce des vins du Libournais indépendant des vins girondins. »*

Au début des années 2000, elle est l'une de ces villes moyennes en souffrance. En perte d'identité et en perte d'attractivité commerciale, particulièrement dans son centre historique, un déclin économique et social notamment depuis le passage dans la ville de l'A89 Bordeaux-Lyon.

*« Nous ne savions plus très bien comment la positionner. Qui était-elle ? Devait-elle rester cette ville centre ou devenir une ville dans l'attractivité de la métropole ? »*

Maire depuis 2011, Philippe Buisson tranche. Elle sera les deux.

C'est à ce moment-là, en 2014, que commence l'histoire d'Action Cœur de ville. Alors qu'il est également conseiller à l'Élysée au sein du pôle communication, Philippe Buisson se lie d'amitié avec Pierre-René Lemas, secrétaire général de la présidence de la République française qui vient d'être nommé directeur général du groupe Caisse des Dépôts et Consignations.

*« À cette époque, les villes moyennes souffrent de défaillance des politiques publiques. Le gouvernement annonçait régulièrement des plans pour les banlieues, les communes rurales, les grandes villes, mais jamais pour ces territoires interstitiels. Nous étions les grands oubliés des politiques publiques depuis la fin des années 1970. Avec pour conséquence de ne jamais bénéficier de financements du département, de la région, de l'État ou de l'Europe. Nous n'entrons jamais dans les grilles de la DETR<sup>[1]</sup>, de l'Anru<sup>[2]</sup> ou d'autres fonds. Et sans accès aux subventions, impossible de trouver des partenaires bancaires pour financer nos projets. De plus, nous subissions une campagne de bashing médiatique extrêmement forte. Jean-Pierre Pernaut venait faire l'ouverture du Journal de 13 heures à Libourne pour montrer une ville en déclin commercial, Le Monde publiait un article quelques semaines plus tard sur la thématique de ces villes moyennes qui ne s'en sortent plus, sur leur avenir compromis à proximité des métropoles, etc. C'était vraiment un territoire qui avait perdu confiance en lui, où les identités mêmes s'estompaient. Ville centre et périurbaine, ville bastide sans pouvoir économique, ville portuaire sans activité de fret, ville viticole sans appellation, nous n'avions plus la main sur rien, nous étions ballotés, sans destin écrit. Nous étions dans la plainte plutôt que dans la production de sens. »*

C'est en partageant cette situation avec Pierre-René Lemas que Philippe Buisson entend son conseil... *« Écris un projet de ville, produis de la perspective et de la cohérence, romps avec le court termisme du mandat. N'aie pas peur de projeter ton projet de ville à une autre échéance que celle de 2020. Fais-le en concertation, et la Caisse des Dépôts t'aidera en finançant des études et de l'ingénierie qui valideront la structure de ton projet urbain. »* Ce fut le déclic. Et la méthode que Philippe Buisson appliqua.

Pendant ce temps, Pierre-René Lemas, qui souhaitait déjà créer la Banque des Territoires, décide de labelliser cette coopération par un dispositif appelé Centre-ville de demain. Il accompagnera les collectivités territoriales en ingénierie technique, juridique et financière afin de contribuer au développement économique des centres-villes. Libourne sera la première ville moyenne à signer une convention avec la Caisse des Dépôts.

*« Finalement, Centre-ville de demain est l'outil qui a ensuite permis au gouvernement et à Jacques Mézard, ministre de la Cohésion des territoires, de concevoir Action Cœur de ville. Quant à Libourne, elle est de fait entrée précocement dans le programme Action Cœur de ville, puisque nous l'avons anticipé dans le cadre de la convention Centre-ville de demain, avec un grand projet urbain, Libourne 2025 : la Confluente. Déjà phasé, en mode projet, ce qui était nouveau dans les collectivités moyennes, il réunissait autour de la table l'ensemble des partenaires, département, région, État, para institutionnels comme la SNCF et la Poste, banques et Action Logement. Nous étions ainsi dans le déploiement d'un projet construit et cohérent en termes de lisibilité, de capacité à faire et de capacité budgétaire. Fluide aussi, adossé en plus à un marketing territorial pour recréer de l'attractivité. »*

En 2015, Libourne complète ce dispositif avec un autre sujet très important... Enclavée à la fois dans un grand territoire viticole et la métropole, elle n'échangeait avec aucun de ses partenaires immédiats. La ville a donc œuvré pour inscrire ce projet urbain dans une collaboration entre Bordeaux Métropole et la Communauté d'agglomération du Libournais (Cali) présidée par Philippe Buisson. Alain Juppé, à la tête de la métropole, acceptera d'initier cette coopération avec ce territoire périphérique.

*« On sentait bien que la loi NOTRe<sup>[3]</sup> venait sanctuariser le statut des métropoles, et qu'il y avait deux issues : soit la métropole aspirait toutes les compétences et asséchait les territoires périphériques, soit au contraire la loi engendrait la fameuse théorie du ruissellement, à savoir une métropole irrigant ces territoires. Avec Alain Juppé, nous avons construit les outils de cette irrigation, bien avant l'irruption du mouvement des Gilets jaunes. Nous avons défendu ensemble des projets qui concernaient le Libournais,*

*notamment le maintien des arrêts TGV à la gare de Libourne lorsque la LGV Sud Europe Atlantique a été mise en service. C'est alors une dynamique pleine et entière, à géométrie variable, qui s'est instaurée sur Libourne et sur le territoire du Libournais. »*

## **LIBOURNE RETROUVE PEU À PEU SON IDENTITÉ**

Première action ambitieuse, un projet d'aménagement urbain. Tout d'abord avec la reconquête des quais. D'un parking glauque, souvent boueux, la ville en a fait une immense promenade, un lieu de vie avec des guinguettes et des restaurants. Puis le réaménagement du port fluvial et de ses deux pontons qui accueillent désormais deux cents navires de croisières par an. Ensuite le centre-ville, avec la réorganisation des artères commerciales en quartier semi piéton. Des commerces rouvrent, la Fnac s'implante, d'autres belles enseignes arrivent. Le mouvement de reconquête est incontestablement enclenché.

*« Nous rendions à la ville ses deux identités importantes, celle de ville bastide et celle de ville portuaire. Cela a été possible grâce au cofinancement de nos partenaires, le département, la région, aux titres de la FSIL<sup>[4]</sup> puis de la DSIL<sup>[5]</sup>, du CNDS<sup>[6]</sup> et du FISAC<sup>[7]</sup>. »*

Le deuxième volet, plus compliqué à mettre en œuvre et probablement le plus important, est la reconquête de l'habitat dans son centre historique, dégradé de dizaines de logements vacants ou insalubres, souvent gérés par des vendeurs de sommeil.

*« Nous sommes dans la phase d'acquisition, soit par le privé, soit par la collectivité, y compris en passant par la voie un peu violente de la préemption. Ce sont des politiques chirurgicales d'intervention, c'est-à-dire immeuble par immeuble. Négocier avec les propriétaires, acheter, revendre, voire préempter pour revendre ou pour faire nous-mêmes. C'est un processus beaucoup plus long qui s'est engagé. Il faudra quelques années pour que cette reconquête de l'habitat en centre-ville soit très visible. »* Parallèlement, la ville envisage, avec le soutien d'Action Logement, de créer des petites résidences de logements sociaux afin d'assécher les vendeurs de sommeil,

et que les bâtisses délaissées fassent l'objet de réhabilitation pour des immeubles de logements de standing, espérant un développement efficient du dispositif Denormandie.

*« Au final, notre volonté est de continuer à attirer de nouveaux habitants, que ce ne soit pas pour eux un choix par défaut parce que la métropole est devenue trop chère en termes d'habitat. Ce qui amplifierait le mouvement de dégradation sociale. Là, au contraire, ils arrivent souvent de Paris ou de la région parisienne, ils sont mutés sur la métropole, et ils préfèrent vivre à Libourne qui leur propose un cadre de vie très agréable, avec une identité, une vie culturelle, sportive et commerciale à un coût abordable. »*

La ville est dans un vrai mouvement de reconquête, attesté par un indicateur, le prix du foncier. Alors qu'il stagnait, voire déclinait depuis le début des années 2000, il affiche une augmentation très nette de 10 à 15 % par an.

*« Nous partions de très bas, il s'agit donc d'un rattrapage. Mais si cette inflation se confirme, la question du prix du foncier deviendra là aussi un problème dans quelques années. Il nous faudra réussir à maîtriser ce phénomène. »*

Pour atteindre ces objectifs, Libourne se devait de traiter une autre problématique, la mobilité, la métropole bordelaise étant l'une des trois métropoles les plus thrombosées de France. Les territoires périphériques prennent ces bouchons de plein fouet, et la métropole est pour beaucoup inaccessible, en tout cas en voiture. Il fallait donc améliorer les mobilités, a minima ferroviaires.

Est donc en train de naître ce qui n'aurait pas pu exister il y a quelques années, grâce à la volonté de la région, de la SNCF et de la Cali : la diamétralisation, c'est-à-dire la création de lignes directes en TER entre Bordeaux et des communes de la Gironde. Ce RER métropolitain sera lancé dès le mois de septembre, avec une ligne reliant Libourne à Cestas en passant par la zone d'activité de Pessac.

*« Grâce à cette ligne, Libourne va également devenir une ville étudiante. Non pas parce que nous aurons des outils de formation majeurs, ce n'est pas le programme. Mais parce que nous serons à une demi-heure porte à porte de la faculté de Pessac ou de Talence. Les étudiants pourront venir vivre à*

*Libourne, ce qui change la donne. »*

Libourne prépare d'ailleurs leur arrivée, notamment dans le cadre du dispositif Réinventons nos Cœurs de ville. Ainsi, un ancien hôtel dans le cœur historique, vacant depuis des années, sera réhabilité en logements étudiants, avec une offre de services adaptés et un rez-de-chaussée actif. Situé sur l'une des entrées du cœur de bastide, il est à dix minutes à pied de la gare. Grâce à tous ces outils déjà installés et à ceux en cours, la ville a gagné en crédibilité et en attractivité, même sur le plan économique. Pour exemple, Ceva Santé Animale, laboratoire pharmaceutique vétérinaire troisième leader mondial, historiquement établi à Libourne, prévoyait de partir. Or, le groupe a confirmé en février dernier un choix complètement différent... Il reste pour fonder le Campus mondial de CEVA Santé Animale, tripler la surface de son siège et créer des centaines d'emplois.

*« C'est une bonne nouvelle qui vient conforter toute cette dynamique que nous avons mise en œuvre, conclut Philippe Buisson. Pour autant, je ne dis pas que tout va bien. Je dis que tout va mieux. Nous avons une capacité budgétaire relativement modeste, nous avons dû faire très attention à ne pas développer des projets qui mettraient en difficulté les finances publiques municipales. Nous devons également maîtriser le coût du foncier pour ne pas nous retrouver face à un phénomène de gentrification qui mettrait à mal la mixité sociale. Et il nous reste à convaincre les territoires périphériques d'entrer dans la dynamique de la communauté d'agglomération. Le périmètre de la Cali n'est plus suffisamment pertinent car il n'englobe pas tout le bassin de vie. Je voudrais que ce muscle institutionnel soit plus large. C'est ce qui permet de produire du sens collectif et surtout de financer ensemble des grands projets d'intérêt collectif, y compris des projets sportifs et culturels. »*

[1] Dotation d'équipement des territoires ruraux

[2] Agence nationale pour la rénovation urbaine

[3] Loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe)

[4] Fonds de soutien à l'investissement public local

[5] Dispositif de soutien à l'investissement local

[6] Centre national pour le développement du sport

[7] Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce

« LÀ, AU CONTRAIRE, ILS ARRIVENT SOUVENT DE PARIS OU DE LA RÉGION PARISIENNE, ILS SONT MUTÉS SUR LA MÉTROPOLE, ET ILS PRÉFÈRENT VIVRE À LIBOURNE QUI LEUR PROPOSE UN CADRE DE VIE TRÈS AGRÉABLE, AVEC UNE IDENTITÉ, UNE VIE CULTURELLE, SPORTIVE ET COMMERCIALE À UN COÛT ABORDABLE. »

## Marie-Céline Cazauba

Directrice du renouvellement et du développement résidentiel,  
SEPA (Société d'équipement des Pays de l'Adour)



**« L'ENJEU EST DE FAIRE UN EFFET DE LEVIER  
SUR L'ACTIVITÉ PRIVÉE, DE NE SURTOUT PAS  
LA CONCURRENCER MAIS, AU CONTRAIRE,  
DE LA STIMULER. »**

Grâce à Action Cœur de ville, Pau lance la deuxième phase de rénovation de son centre-ville. Pour Marie-Céline Cazauba, les actions déjà engagées par la ville et par la SIAB (Société immobilière d'aménagement du Béarn), filiale aménageur de la SEPA et de Pau Béarn Habitat, seront accélérées et amplifiées par la visibilité et les soutiens déterminants en termes d'ingénierie et de financement de ce programme.

Cela fait maintenant dix ans que Pau travaille le renouvellement urbain de son centre ancien. La ville est donc prête à initier une seconde phase à travers le dispositif Action Cœur de ville, elle est même l'une des premières à avoir signé une convention en septembre 2018, avec un avenant dit de déploiement en juillet 2019.

*« Nous avons acquis une expérience sur une expertise et sur la façon de traiter l'immobilier ancien, indique Marie-Céline Cazauba, ainsi qu'une vision sur l'ensemble des perspectives envisageables. Action Cœur de ville nous permet d'intensifier les actions, de donner un nouveau souffle, de pouvoir aussi très vite poser des objectifs quantitatifs et des priorités d'intervention. »*

Ces dix dernières années, la SIAB, filiale des SEM<sup>(1)</sup> Pau Béarn Habitat et SEPA dédiée aux interventions en centre ancien via une concession d'aménagement, a donc mené plusieurs opérations dans le centre ancien. Elle a tout d'abord acheté des biens ne trouvant pas preneur, car peu attractifs pour des opérateurs immobiliers classiques. Son objectif étant de les revendre après des travaux de démolition ou de réhabilitation, en générant un déficit d'opération intégré dans le bilan de la concession. *« Nous avons cherché des porteurs de projets privés et des investisseurs, notamment en jouant sur les dispositifs Malraux et plus récemment Denormandie, afin de leur trouver des débouchés. Ensuite, nous avons entrepris de stimuler – avec une certaine réussite – les opérateurs et les marchands de biens locaux : nous avons connecté l'offre de biens à vendre à leurs besoins lorsque c'était réalisable, et accompagné les projets qu'ils pouvaient conduire. Les accompagner, cela signifiait les sécuriser sur la qualité de la réhabilitation, sur les produits de sortie et sur les prix. Cela a représenté près de 700*

*logements sur dix ans. Nous avons également travaillé en partenariat avec les organismes HLM du territoire, soit en leur vendant des biens, soit en les assistant sur des acquisitions qu'ils réalisaient en direct. »*

Pour Marie-Céline Cazauba, l'un des atouts qui a servi la transformation de l'image du centre-ville a été la possibilité d'offrir à la collectivité des moyens techniques pour soutenir des opérations coercitives, notamment les ORIs, des opérations de restauration immobilière visant à redresser les conditions d'habitabilité d'un immeuble.

*« Cela revient à identifier des immeubles ou des îlots dégradés ou dangereux, dans lesquels les propriétaires sont mis dans l'obligation d'agir, soit en vendant, soit par des travaux de remise en état, de modernisation ou de démolition par le biais d'une déclaration d'utilité publique qu'ils activent eux-mêmes. À défaut, ils peuvent être expropriés. Une procédure assez lourde. Mais nous n'avons pas eu besoin d'aller jusqu'à l'expropriation, et nous avons pu déclencher des opérations sur 55 immeubles, soit environ 300 logements, avec des sorties opérationnelles pour près des trois quarts d'entre eux. Ce qui est intéressant, c'est que pour les Palois, les élus, la collectivité et les investisseurs privés, il s'agissait de biens identifiés en état d'abandon qui donnaient une mauvaise image du centre-ville. Par conséquent, le fait d'utiliser les ORIs a provoqué un effet de levier très important pour encourager l'intervention d'opérateurs privés, mais aussi pour transformer l'image du quartier. »*

Dans le même temps, la collectivité a entamé une politique de dynamisation de l'activité commerciale sur des secteurs en perte d'attractivité. La SIAB a acquis des cellules commerciales puis prospecté des enseignes.

Une répartition des rôles entre la collectivité et la SIAB s'est également effectuée sur l'aménagement des espaces publics afin que les actions soient tenues dans la même temporalité. Le quartier du Hédas, du nom de l'ancien ruisseau aux sept ponts, est devenu une coulée verte en plein cœur de ce quartier aux ruelles étroites et tortueuses en contrebas du château et de la cité. Des jardins partagés et des jeux la jalonnent, la « *Street Art Lighting* » anime la rue à la tombée de la nuit, dans une dimension patrimoniale, historique et de qualité de vie.

## **ACTION CŒUR DE VILLE AU CENTRE DE PAU : LE PROGRAMME SE NOURRIT DE L'EXPÉRIENCE ACQUISE**

La SIAB souhaite à présent relever le défi de mettre en œuvre un nouveau projet développé sur un périmètre de 136 hectares.

*« Nous avons mis à profit toute cette dynamique pour nous projeter dans le cadre d'Action Cœur de ville, voire sur les dix prochaines années, jusqu'aux livraisons. La SIAB se positionne sur 1 000 logements, avec un volet maîtrisé en propre – acquisitions, travaux et reventes – et sur un volet d'accompagnement des porteurs de projets privés, puisqu'il a bien fonctionné précédemment. »*

La définition de l'ambition du volet habitat du projet Action Cœur de ville s'est appuyée sur l'audit commandité auprès d'un bureau d'études, qui a analysé les aménagements réalisés sur l'habitat, le commerce et les services, ainsi que le niveau de pénétration des actions publiques sur le marché immobilier du centre-ville. *« Cet audit a fait remonter le fait que l'action publique menée ces dernières années dans l'hypercentre a eu un effet suffisamment marqué pour relancer la dynamique privée, remarque Marie-Céline Cazauba. Aujourd'hui, les projets accompagnés représentent à peu près un cinquième de l'ensemble des transactions du marché immobilier. C'est très conséquent, d'autant que cela se rapporte à des immeubles résidentiels très visibles au regard de leur état de dégradation passé. Le choix a donc été de poursuivre les méthodes employées, en se focalisant sur d'autres secteurs du centre-ville, là où la collectivité agit fortement sur l'espace et les équipements publics. À l'instar de l'aménagement des Halles, relevant à la fois de l'aménagement urbain, de la création architecturale et de la rénovation en profondeur, ou du nouveau complexe de cinéma qui sera bientôt livré... Par conséquent, les opérations les plus pugnaces et coercitives se dérouleront sur ce nouveau périmètre, en cohérence avec l'intervention municipale sur l'espace public et les équipements. »*

Par ailleurs, l'audit a permis à la ville et à la SIAB d'affiner les actions et de proposer des objectifs tangibles. Concernant le commerce, la stratégie est de continuer à redynamiser avec des axes bien identifiés, en poursuivant

l'activité immobilière : achat puis valorisation des boutiques. En prime, pour attirer des enseignes qui pourront avoir un effet d'entraînement à l'échelle d'une rue, et sur le secteur secondaire qui souffre encore de la fermeture de certains commerces.

En outre, l'îlot Joffre a été identifié dans le cadre de l'appel à projets Réinventons nos Cœurs de ville. Il est composé de deux parcelles distinctes situées de part et d'autre de la rue Joffre, dans l'espace piétonnier qui accueille tous les jours 5 000 à 8 000 passants. D'un côté, la galerie commerciale d'une vingtaine de lots commerciaux en pied d'un immeuble de logements des années 1960, de l'autre l'immeuble Saint-Louis, dans un bâtiment du XIX<sup>e</sup> siècle abritant un cinéma désaffecté de cinq salles.

*« L'enjeu de Réinventons nos Cœurs de ville est de lui donner une visibilité, quand des sites commerciaux dans des communes de la taille de Pau passent au travers du tamis des investisseurs régionaux ou nationaux, et de lui trouver une sortie opérationnelle commerciale. La consultation est en cours auprès d'investisseurs, et nous devrions avoir les résultats dans les prochains mois. Nous souhaitons également poursuivre ce qui a déjà été fait en animation, en communication et en marketing territorial, car nous observons une influence positive en termes de visiteurs. En revanche, la situation reste complexe et fragile sur le commerce, même si nous constatons plus d'ouvertures que de fermetures. La périphérie commerciale est très prégnante, et les enseignes indépendantes souffrent dans leur modèle économique, alors que la zone de chalandise ne peut ni s'étendre, ni compter sur des niveaux de vie supérieurs à ce qu'ils sont aujourd'hui.*

*Nous essaierons de faire en sorte que cette opération ait un effet d'entraînement à l'échelle de l'agglomération, continue Marie-Céline Cazauba, et sur la durée qui nous semblera la plus réaliste pour mener des projets de fond. Le projet que nous définissons dépasse le périmètre d'Action Cœur de ville, avec l'envie que la dynamique sur le centre de Pau profite aux communes immédiatement limitrophes, celles qui ont les mêmes pathologies dans leur patrimoine ancien. Le défi reste bien d'activer l'activité privée, de trouver des investisseurs et de travailler avec eux les meilleurs*

*montages économiques et financiers pour sortir les projets et, à défaut, intervenir en propre. »*

La SEPA, société créée au Pays basque, ambitionne de développer ce modèle avec ses partenaires basques pour intervenir sur le centre ancien de Bayonne, avec la même démarche. *« Il peut se déployer à Bayonne, qui présente une complexité immobilière au moins aussi grande, même si le marché immobilier est plus porteur. Il peut aussi intéresser des petites villes n'ayant pas les moyens de conduire des opérations, notamment sur les volets coercitifs ou très volontaires d'acquisition immobilière, de DUP<sup>[2]</sup>, etc. Notre mission est de vérifier, d'un point de vue méthodique, si ce que nous avons mis en place à Pau peut répondre aux attendus de Bayonne d'une part, et aux attendus d'autres petites villes du Béarn ou du Pays basque, voire de la Bigorre d'autre part. Le programme Petites villes de demain pourrait stimuler ces interventions. »*

La vraie différence d'Action Cœur de ville par rapport à la convention précédente est que le programme est contractualisé avec des partenaires très impliqués. Jusque-là, la ville portait seule ses projets avec son opérateur, la SIAB. *« Nous pouvons espérer que la dynamique soit encore plus forte. Le deuxième atout d'Action Cœur de ville est de mettre la rénovation de l'habitat au cœur d'un projet urbain global. Les actions relatives à l'aménagement urbain sont déterminantes pour l'attractivité résidentielle : transformer le cadre de vie est le prérequis pour donner envie aux gens de vivre en ville. Nous nous devons de proposer les meilleurs logements, compétitifs par rapport aux logements produits en périphérie ou dans d'autres secteurs plus attractifs. Cependant, l'envie de vivre en ville, c'est d'abord l'environnement et la transformation de l'image du quartier qui la susciteront. Nous sommes néanmoins encore sur des territoires très fragiles. Ils sont identifiés comme prioritaires au niveau national, mais ils sont techniquement complexes et financièrement à risques parce nous intervenons sur des marchés aujourd'hui peu porteurs. »*

[1] Société d'économie mixte

[2] Déclaration d'utilité publique

**Thierry Cotillard**

Président, Intermarché et Netto



© Intermarché - Netto

**« NOUS FIXONS LES HABITANTS AU CENTRE-VILLE AVEC DES PRODUITS FRAIS OU LOCAUX, LE COMPLÉMENT EST PRÉPARÉ EN PÉRIPHÉRIE GRÂCE À UNE RECONVERSION DES ESPACES. »**

En anticipation des besoins des territoires, de l'évolution des modes de consommation et des attentes en termes de prix et de qualité, Intermarché s'installe dans les centres-villes pour se rapprocher de ses clients. Thierry Cotillard, président d'Intermarché et de Netto, nous raconte comment le Groupement Les Mousquetaires entend modifier les flux, en requalifiant les surfaces ou en aménageant des quartiers mixtes intra-urbains...

L'histoire pourrait commencer le 15 juin 1963, à Sainte-Geneviève-des-Bois, Essonne, Île-de-France, à 24 kilomètres au sud-ouest de Paris. Loin de la ville, Carrefour expose près 5 000 références dans une surface brute sans façade de 2 500 m<sup>2</sup>. Ce premier jour, plus de 2 500 clients ébahis découvrent des produits qu'ils ne connaissaient pas, moins chers de 15 à 20 %, ainsi que les chariots, une tireuse à vin pour se servir soi-même... et un parking de 450 places.

*« Finalement, le développement des grandes surfaces, c'est aussi le développement de la voiture comme outil utilisé pour faire les courses, décrit Thierry Cotillard. Et puisqu'il fallait des parkings, elles ont été placées à l'extérieur de ville. Une nouvelle forme de vie qui a provoqué à son tour l'expansion de la périphérie. "No parking, no business", disait Bernardo Trujillo, l'un des pères du modèle de l'hypermarché dans les années 1950, inspirateur des Fournier et Defforey (Carrefour), Édouard Leclerc, Gérard Mulliez... Aujourd'hui, l'histoire change encore, Internet remplace la voiture, les courses se font par téléphone et vous sont livrées. La voiture passe encore sur le parking, mais de plus en plus souvent pour emporter, sans stationner. Dès lors, tout le schéma de réflexion sur le centre-ville doit s'inscrire dans une démarche servicielle. Le consommateur veut, contrairement à Sainte-Geneviève-des-Bois, un point de vente qui soit un lieu de vie, avec des rayons traditionnels, un vrai poissonnier, un vrai boucher... Cela ne l'intéresse plus de venir le samedi pousser son Caddie pour acheter du sopalin ou une cafetière... Il souhaite rencontrer ces artisans, avoir un échange avec eux. Et nous sommes en capacité de le proposer parce que nous sommes "Producteurs & Commerçants", à la différence des "simples" distributeurs, avec notre propre logistique intégrée. »*

Cette organisation est assurée par ITM Alimentaire, la filiale des enseignes Intermarché et Netto du Groupement, avec 95 000 collaboratrices et collaborateurs. Elle gère l'approvisionnement auprès des fournisseurs internationaux, nationaux et locaux, les stocks et l'acheminement des produits à destination de 1 836 Intermarché et 299 Netto en France, chaque point de vente étant détenu par un chef d'entreprise indépendant. Plus de 2 000 magasins répartis de manière assez équilibrée sur l'ensemble du territoire avec un magasin tous les 17 kilomètres, ainsi qu'une trentaine de bases logistiques intégrées.

*« Cette densité nous offre une forte proximité avec nos clients. Mais nous pouvons encore accroître notre offre dans les centres-villes. C'est pourquoi nous avons créé, il y a une dizaine d'années, le format Intermarché Express d'une superficie de 700 m<sup>2</sup>. Nous avons aujourd'hui plus de 100 points de vente, et nous programmons 100 points de vente supplémentaires d'ici quatre ans, en ralliant des adhérents d'enseignes concurrentes ou en achetant des espaces. Nous maintenons notre objectif car chaque implantation connaît un réel succès, et ce pour deux raisons. La première, c'est qu'il y a un chef d'entreprise indépendant à la tête de chaque magasin. Et en tant que chefs d'entreprise Mousquetaires, ils s'appliquent à instaurer une proximité avec leurs clients, ils animent leur réseau, s'impliquent et s'investissent dans la vie de leur quartier. Les clients apprécient beaucoup de (re)trouver cette ambiance de voisinage. La deuxième raison, c'est notre politique de prix, jusqu'à 20 % de moins que nos concurrents. Cela fait une vraie différence. Les prix sont aussi identiques pour un même produit, quel que soit l'endroit, c'est inscrit dans notre histoire. Même si nous avons dû faire le choix d'être un peu plus cher dans les centres-villes, où l'exploitation d'un point de vente est plus coûteuse. »*

Cette organisation, partout en France et maintenant dans les centres-villes, est possible grâce à IMMO Mousquetaires, la foncière du Groupement Les Mousquetaires, qui permet, depuis les années 1980, de déployer les enseignes à travers tous les formats, des établissements unitaires jusqu'aux retail-parks réunissant des moyennes surfaces.

L'un des véhicules financiers de la foncière du Groupement prend en charge le développement, les emplacements, via un bail commercial entre l'exploitant et la foncière qui possède l'actif ou la propriété des murs, et adapte le loyer pour que l'adhérent puisse vivre. Cet amortissement des charges foncières par le Groupement permet de maintenir une politique de prix intéressante pour le consommateur. Sans cet outil collectif, le Groupement Les Mousquetaires ne pourrait ouvrir de surfaces indépendantes car les emplacements et les loyers sont trop élevés pour des entrepreneurs individuels.

### CRÉER DE NOUVEAUX LIEUX DE VIE, AU-DELÀ DU COMMERCE

Pour s'ancrer en centre-ville, le Groupement Les Mousquetaires travaille encore plus en collaboration avec les collectivités, jusqu'à concevoir les espaces différemment. Une évolution de paradigme initiée en 2016, à Abbeville, Somme, Hauts-de-France...

Condamnée en 2008 puis abandonnée, cette ancienne sucrerie était devenue une friche industrielle, une problématique que devait résoudre la ville. La réponse lui fut proposée par le Groupement, qui constitua un tour de table avec la municipalité d'Abbeville, la communauté d'agglomération de la Baie de Somme, la Chambre de commerce et d'industrie et des partenaires privés. Le projet : construire un quartier de près de 50 000 m<sup>2</sup>, comprenant un pôle logement – 320 logements dont 25 % de parc locatif social –, un pôle commercial de 9 500 m<sup>2</sup>, un Intermarché de 4 500 m<sup>2</sup> et son drive, une galerie de services de dix boutiques et une pharmacie équipée d'un drive, un Bricomarché de 3 500 m<sup>2</sup>, des pôles touristique, sportif et culturel, et un boulevard urbain paysagé autour de la cheminée de ce site industriel, l'élément architecturant de son identité. Un projet qui a remporté le Trophée du Forum des Projets Urbains dans la catégorie « Coproduction de la ville / public-privé » du concours organisé par le magazine *Traits Urbains*, visant à récompenser les meilleures stratégies et opérations de développement et de renouvellement urbains.

Créateur, aménageur, promoteur, investisseur, exploitant et gestionnaire du site, la foncière a ainsi géré l'ensemble du projet. *« Pour qu'un quartier vive, il faut une vraie hétérogénéité. IMMO Mousquetaires a apporté ses enseignes alimentaire et bricolage, mais aussi des partenariats forts avec des enseignes extérieures comme la Fnac, et des promoteurs immobiliers pour les logements comme Vinci, Bouygues Immobilier, Linkcity... »*

À Marseille Saint-Loup, c'est la ville qui a rattrapé la périphérie, où Intermarché et Bricomarché étaient encore à l'ancienne, une « boîte » avec un parking devant. Le Groupement décide alors de les fermer puis de les démolir pour ériger un projet mixte. Organisant une vie de village autour de 300 logements, d'un magasin de 2 000 m<sup>2</sup>, de commerces, de services et de la restauration en pied d'immeubles, d'espaces verts, d'une place de marché et d'un parking souterrain pour les logements et l'activité commerciale. Il a également travaillé avec les élus pour connecter les transports à ce nouveau quartier.

*« Nous étions ici dans la restructuration de nos propres actifs, reprend Thierry Cotillard, avec une modernisation globale et une vraie mixité. Ces deux opérations, entre autres, nous ont donné l'expérience et la légitimité pour nous positionner sur des appels d'offres de requalification de friches industrielles ou commerciales, avec des partenaires à qui nous apportons les compétences commerce. C'est d'autant plus important, car les collectivités doivent se préparer à avoir ces friches en entrée de ville, avec la disparition probable de commerces spécialisés en non alimentaire due à l'explosion des ventes sur internet. C'est tout le travail des politiques et des décideurs économiques d'anticiper la bascule. De co-construire le schéma urbanistique de demain. En ce qui concerne Intermarché, c'est par exemple collaborer avec les maires pour obtenir des locaux à des prix accessibles dans le centre-ville afin de venir au plus près des citoyens, et conserver une partie de nos surfaces existantes en périphérie pour servir de base de préparation pour le drive et/ou de livraisons pour le centre-ville. »*

ITM Alimentaire organise ainsi un format multicanal, en implantant des entrepôts centraux qui mutualisent, pour une quinzaine d'Intermarché, les

préparations drive – ce qui évite de prendre dans le magasin et de vider les rayons – et les commandes sur Intermarché.com. Ces commandes seront livrées à domicile ou en magasin, où les clients pourront par ailleurs trouver les produits frais livrés du jour, l'une des forces du Groupement via sa filiale Agromousquetaires. De ce projet StarDrive, deux entrepôts sont prévus à Paris et un à Lyon en 2020.

*« Finalement, nous fixons les habitants au centre-ville avec des produits frais, traditionnels ou faits sur place, avec un complément préparé à l'extérieur de la ville qui vient régulièrement innover le centre-ville. De cette façon, grâce à une politique de reconversion des espaces commerciaux actuels, les mouvements des clients vers les périphéries sont limités. Mais, au-delà de cette multiplication des canaux de commandes et des parcours d'achat, nous devons aussi anticiper une bascule de la consommation. Les gens consomment moins, ils veulent du mieux, des circuits courts, du bio, des produits sains, qui ne polluent pas... »*

C'est pourquoi Intermarché est entré dans un processus d'amélioration de son offre, avec l'analyse notamment des produits de ses marques via Yuka et la définition de nouveaux cahiers des charges et de contraintes. L'enseigne étudie également la réalisation d'unités ou de magasins où les produits seront composés sur place pour répondre à la demande par les clients de solutions repas. Des nouveaux produits pour leur faciliter la vie qui créent de la valeur, et qui seront certainement les segments de croissance de demain. En parallèle, la constante prix sera toujours maintenue, une volonté du Groupement de prendre en considération les clients qui sont sous de (fortes) contraintes économiques. *« Eux aussi ont le droit de bien se nourrir et de bien se porter. Notre mission aujourd'hui est d'apporter le "mieux manger" au plus grand nombre, de le démocratiser toujours plus. Dans le même temps, il y a une telle révolution dans le paysage concurrentiel et dans l'attente des consommateurs que le marché de la distribution en France changera. Il y aura des gagnants et des perdants, puis une concentration et une cohabitation entre des géants mondiaux du Net, qui apporteront l'approche servicielle qu'attendent une partie des Français,*

*et les champions nationaux, parmi lesquels Intermarché je l'espère, grâce notamment à sa logistique des produits frais beaucoup plus sécurisée et performante que les géants du digital, et Leclerc... (Ils représentent à eux deux 35 % des dépenses alimentaires.) Il faut juste espérer que le modèle français, avec cette particularité qui repose sur un modèle d'indépendants, pourra exister dans dix ans face à ces géants mondiaux, que nous aurons la capacité d'offrir une diversification et des valeurs d'ancrage dans le territoire, de réinvestissements locaux, d'emplois, d'interaction sociale, car nous avons un rôle à jouer. Nous sommes partie prenante des évolutions technologiques, constate Thierry Cotillard. Elles sont là, elles seront là demain, et nos concurrents aussi. Et nous tenterons de les mettre à profit en proportion gardée, raisonnée, versus une dimension sociale et humaine. »*

« LES COLLECTIVITÉS DOIVENT SE PRÉPARER  
À AVOIR DES FRICHES EN ENTRÉE DE VILLE,  
AVEC LA DISPARITION PROBABLE  
DE COMMERCE SPÉCIALISÉS EN  
NON ALIMENTAIRE DUE À L'EXPLOSION  
DES VENTES SUR INTERNET. »

## Michel Dantin

Maire de Chambéry, vice-président de la communauté d'agglomération Grand Chambéry



© Ville de Chambéry

**« NOUS AVONS TRÈS VITE SAISI L'OPPORTUNITÉ  
DU PROGRAMME ACTION CŒUR DE VILLE. »**

Élu en 2014, Michel Dantin remodèle Chambéry depuis son investiture, notamment le centre ancien classé secteur sauvegardé. Et même s'il plaide pour des aménagements de certains dispositifs de l'État, il a immédiatement pris conscience de la pertinence du programme Action Cœur de ville pour consolider sa politique ambitieuse de renforcement de l'attractivité de la ville.

**P**réfecture de la Savoie, siège d'une cour d'appel, d'une direction régionale des douanes et d'un archevêché, la Cité des ducs compte près de 60 000 habitants et quelques spécificités sur son centre-ville...

Alors qu'une partie fut détruite par les Américains durant la guerre puis reconstruite dans les années 1950, son cœur ancien a bien été préservé et il est aujourd'hui classé à 80 % monument historique et secteur sauvegardé. De ce fait, les actions de réhabilitation s'avèrent à la fois orientées et contraintes. Par ailleurs, il dispose de facteurs plutôt positifs, comme un taux de vacance commerciale de 11 %, un taux inférieur à la moyenne des villes de taille similaire, et un panier moyen légèrement supérieur à la moyenne nationale.

Pourtant, la ville souffre d'un réel décalage entre l'attente exprimée par les consommateurs et l'image que les commerçants ont d'eux-mêmes, en termes de qualité et de diversité de l'offre. De même, la surface de son centre ancien est en deuxième position juste après Lyon. Mais, contrairement à la capitale des Gaules où une réhabilitation-rénovation importante a été menée dès les années 1960, les travaux à Chambéry ont commencé au milieu des années 1970 pour s'arrêter suite à un changement de municipalité pour des raisons financières, et n'avaient jamais été totalement repris.

À partir de ces constats, la ville engage une réflexion sur le centre-ville dès les municipales de 2014, en se focalisant sur deux axes : la mise en valeur du patrimoine ancien à travers sa rénovation et des opérations assez classiques autour de la dynamisation commerciale.

*« Nous étions donc prêts quand est apparu le programme Action Cœur de ville, analyse Michel Dantin. La ville avait beaucoup investi sur Chambéry-*

*le-Haut, une ZUP<sup>[1]</sup> des années 1960, mais elle ne disposait d'aucun outil opérationnel de la part de l'État pour conduire des opérations en centre-ville. Je peux véritablement dire que nous avons immédiatement saisi l'opportunité de ce dispositif national. Nous avons juste à ajuster nos projets au cadre demandé par l'État pour répondre à l'appel d'offres. Du coup, nous étions parmi les premiers à signer une convention-cadre, puisque que nous avons également engagé une opération de renouvellement urbain avec l'Anah<sup>[2]</sup> en 2017. »* Dotée de trois millions d'euros, cette opération dans son centre-ville avait pour objectifs d'enrayer la dégradation du bâti ancien, d'améliorer le confort des occupants, de lutter contre la vacance de certains logements, d'assurer la mixité sociale et de renouer avec l'attractivité et le cadre de vie.

Ainsi, dès mai 2018, était officiellement acté le comité de projet Action Cœur de ville, chargé de coordonner en mode projet l'ensemble des actions sous le pilotage de la ville, en partenariat avec l'État et l'agglomération, des partenaires publics et privés, et un manager de centre-ville nouvellement recruté.

## **RESTAURER UN CENTRE ANCIEN DE SECTEUR SAUVEGARDÉ, DES CONTRAINTES ÉCONOMIQUES ET TECHNIQUES**

*« Nous travaillons sur l'habitat individuel vétuste depuis quelques années, précise Michel Dantin. Nous avons rencontré près de 300 propriétaires, les travaux commencent à s'engager dans un certain nombre de copropriétés. En complément, nous avons enclenché une opération de rénovation immobilière (ORI) sur trois îlots stratégiques en très mauvais état. Ce qui nous permettra d'être plus prescriptif et d'améliorer les conditions d'habitabilité des immeubles dégradés concernés. »*

Pour ces travaux, la ville doit prendre en compte les obligations liées à un secteur sauvegardé. Cependant, les immeubles appartiennent souvent à des propriétaires ne possédant que ce seul bien, sans disponibilités pour financer des travaux d'entretien, encore moins de réhabilitation. Or,

l'architecte des bâtiments de France (ABF) impose des normes très strictes, avec des techniques et des matériaux coûteux.

Michel Dantin plaide également pour un autre sujet, celui d'une révision des modalités de financement de l'Anah, puisque les dispositions d'intervention actuelles ne permettent pas de profiter à plein de l'effet de levier procuré par les différents financements. C'est d'ailleurs pourquoi les 222 villes sélectionnées par le programme Action Cœur de ville ont interpellé l'État en mars et en juin 2019 sur une évolution nécessaire, courrier resté sans réponse jusqu'à ce jour.

Michel Dantin voudrait aussi voir évoluer cette règle de l'Anah concernant l'éligibilité au financement des parties communes d'une copropriété. En effet, la règle veut que 75 % des lots de la copropriété doivent être à usage d'habitation principale pour se voir accorder une aide financière. Or, beaucoup d'immeubles de centre ancien sont en R+2, avec un commerce au rez-de-chaussée. Dès lors, l'Anah ne prend pas en compte les travaux des parties communes, pourtant incontournables pour une copropriété qui souhaite attirer de nouveaux habitants.

### **REDYNAMISER L'ATTRACTIVITÉ DES COMMERCES ET DES ACTIVITÉS CULTURELLES ET SPORTIVES**

La vacance commerciale concerne principalement deux rues qui, comme dans beaucoup de villes, sont les artères historiquement commerçantes. Les surfaces commerciales ne sont plus adaptées à la demande actuelle pour des porteurs de projets qui préfèrent des surfaces plus grandes, de 60 à 300 m<sup>2</sup>, là où elles sont souvent de 20 m<sup>2</sup>.

*« Cela signifie que nous cherchons, à travers Cristal Habitat, l'opérateur immobilier de la ville, à racheter des cellules mitoyennes pour percer les murs et offrir des cellules commerciales de dimension supérieure. Parallèlement, nous menons des opérations plus "légères", comme la première édition de la Journée de la franchise en décembre 2019, qui a permis à des franchiseurs de visiter la ville et les locaux vacants à disposition. »*

Par ailleurs, le comité de pilotage a mis en place des solutions innovantes, comme la Boîte à commerce, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de la Savoie et l'opérateur Cristal Habitat. *« La Boîte à commerce, c'est un local installé dans l'une de ces deux rues historiques que l'on propose pour un an à un créateur d'entreprise. Ce délai lui laisse le temps de faire sa mise en place et de tester son projet dans les conditions les plus optimales, grâce à un loyer modéré et progressif et à un suivi juridique. Si le projet fonctionne, il peut poursuivre son activité dans le local en reprenant les rênes de manière officielle. L'idée est de redynamiser ce secteur en contribuant à l'amélioration de l'état des rez-de-chaussée commerciaux par l'implantation de structures commerciales innovantes. »*

La ville s'est également emparée d'une ancienne galerie commerciale datant des années 1990, actuellement déserte. Une fois acquise, elle sera dédiée au secteur du numérique. En effet, l'agglomération compte près de 4 000 emplois liés à ce secteur, pour un millier de toutes petites entreprises ayant envie de travailler en lien sur un même lieu. *« Nous terminons ce mandat avec 1 700 emplois de plus qu'il y a six ans, ajoute Michel Dantin. L'une des particularités de Chambéry est de ne pas avoir une entreprise leader qui pourrait prendre la main ou mettre la ville en risque si elle décidait de partir, mais un réseau de PME, dont les plus importantes ont 350 salariés. Nous avons volontairement mis en place une dynamique économique, en aidant les porteurs de projets locaux à se développer et en allant chercher un certain nombre d'acteurs sur la région lyonnaise et la région grenobloise. »*

Pour autant, Michel Dantin considère que certains points des dispositifs actuels de l'État doivent être amendés. *« La délégation à une entreprise publique locale du droit de préemption sur les murs commerciaux doit être facilitée. Car il me semble plus efficace que la ville intervienne par l'intermédiaire de l'opérateur qui maîtrise l'expertise, en l'occurrence Cristal Habitat. De même, les conditions d'utilisation des fonds publics pour l'acquisition déléguée de murs commerciaux devraient être assouplies ; il est par exemple impossible de rediriger les fonds du Fisac<sup>[3]</sup> sur Cristal*

*Habitat pour leur acquisition. Des sujets qui ont d'ailleurs été abordés par ma première adjointe, Josiane Beaud, avec le préfet Rollon Mouchel-Blaisot (préfet coordonnateur national du dispositif Cœur de Ville au sein de l'ANCT). »*

Dans le cadre du programme Action Cœur de ville, Chambéry conduit d'autres opérations, notamment la requalification en zone piétonnière du boulevard qui accueillait le centre d'échange de bus depuis quarante ans, et la rénovation complète du théâtre Charles Dullin. La salle a déjà connu un premier acte avec la restauration en 2017 de son rideau de scène, grâce en partie à une opération de mécénat grand public : elle a la chance d'abriter l'un des quatre rideaux peints encore existant dans le monde. Celui-ci, créé par l'italien Luigi Vacca, a été offert au théâtre à son ouverture par le roi Charles-Félix de Savoie en 1824.

Parallèlement, grâce au plan Réinventons nos Cœurs de ville, Chambéry et Cristal Habitat investissent le site Rubanox, une ancienne usine de panneaux d'aluminium, pour lequel ils ont lancé un appel à manifestation d'intérêt avec pour objectif de démarrer les travaux en 2020. Adjacent au pôle sportif qui comprend la toute récente piscine aqualudique et le stade municipal qui verra le jour en automne, ce site industriel va faire l'objet d'une importante réhabilitation. De cet ensemble de bâtiments d'une surface de près de 16 000 m<sup>2</sup>, avec de grandes halles industrielles aux charpentes métalliques et à l'éclairage zénithal, l'ambition est de concevoir une zone de loisirs d'intérieur, pratiques sportives, piste de kart électrique, espaces de jeux vidéo, de restauration et de détente. Deux groupes ont répondu, Madame Vacances et Labellemontagne. Des précisions sur le montage, la qualité des prestations, la sécurité des opérateurs, sont attendues.

En œuvrant sur ces différents projets, la ville espère aussi développer son potentiel touristique jusque-là peu valorisé, essentiellement du fait de l'état du centre ancien. Les opérations aujourd'hui menées auprès des propriétaires ont à la fois un effet habitat immédiat, et un effet moyen terme, la requalification du centre-ville à finalité touristique. Dans ce sens, elle développe trois projets hôteliers de 100 à 140 chambres.

*« Je pense que Chambéry mérite d'être mieux connue, conclut Michel Dantin. Elle n'est pas simplement une voie rapide, un tunnel et des bouchons pour aller dans les stations de ski. Elle possède un véritable patrimoine ancien, une histoire, elle est proche du lac du Bourget et aux portes de deux parcs naturels régionaux, le massif des Bauges et le massif de Chartreuse. Et elle tend à développer sa dynamique économique et commerciale pour renforcer le plaisir d'y vivre... »*

[1] Zone à urbaniser en priorité

[2] Agence nationale de l'habitat

[3] Fonds d'intervention pour la sauvegarde de l'artisanat et du commerce



« L'UNE DES PARTICULARITÉS DE CHAMBÉRY EST DE NE PAS AVOIR UNE ENTREPRISE LEADER (...) MAIS UN RÉSEAU DE PME. NOUS AVONS VOLONTAIREMENT MIS EN PLACE UNE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE, EN AIDANT LES PORTEURS DE PROJETS LOCAUX À SE DÉVELOPPER ET EN ALLANT CHERCHER UN CERTAIN NOMBRE D'ACTEURS SUR LA RÉGION LYONNAISE ET LA RÉGION GRENOBLOISE. »



**Ghislain Decobecq**

Directeur général, Mutuelle Just



© Mutuelle Just

**« LES MUTUELLES COMMUNALES S'INSTALLENT  
AU CŒUR DES VILLES POUR AIDER CEUX QUI ONT  
PEU DE MOYENS, NE PEUVENT SE DÉPLACER  
OU SONT EXCLUS DU MONDE DIGITAL... »**

La Mutuelle Just est l'un de ces acteurs qui, via un sujet annexe, la complémentaire santé, aide les collectivités à recréer du lien social : elle propose une couverture santé collective à tarif négocié aux administrés en difficulté, tout en leur offrant des espaces d'information et de rencontre. Son directeur général, Ghislain Decobecq, nous décrypte comment les mutuelles sociales et solidaires s'inscrivent au cœur des villes des Hauts-de-France.

**D**éfendre l'accès aux soins pour tous et faire valoir la solidarité du collectif en faveur des personnes en santé précaire, c'est la raison d'être de la Famille Valenciennaise lorsqu'elle se crée en 1927. Mutuelle départementale, elle se développe peu à peu sur la région des Hauts-de-France jusqu'en 2010, date à laquelle elle fusionne avec un mutualiste départemental d'Arras. Elle change de nom, s'appelle désormais Mutuelle Just.

En 2013, son monde se défait... La loi ANI<sup>[1]</sup> oblige toutes les entreprises, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, à mettre en place une complémentaire santé pour l'ensemble de leurs salariés, avec obligation de prendre à charge au moins 50 % de la cotisation.

*« Cela a été annoncé dans notre petit milieu comme un véritable séisme, raconte Ghislain Decobecq. Dans la réalité, cela ne l'a pas été. En revanche, le marché est devenu assez fou, les plus gros acteurs ont vraiment cassé les prix. C'est à cette période que nous avons pris un virage contraire... En un mois, trois communes nous demandaient de réfléchir à une solution sociale pour leurs habitants. Nous leur avons répondu, tout en étant un peu dubitatifs je l'avoue, car c'était complètement atypique. »*

En effet, cela exigeait l'organisme à sortir du modèle classique, le contrat souscrit par le salarié au sein d'une entreprise, par un particulier non salarié ou par un indépendant. La Mutuelle Just imagine alors un nouveau modèle, une offre de mutuelle communale clé en main. Cette mutuelle communale est portée par la ville, qui souscrit une offre négociée pour l'ensemble de ses administrés. L'avantage du collectif permet ainsi de réduire les coûts de cotisations pour les habitants qui choisissent d'y adhérer. Dans le même

temps, La Mutuelle Just organise des permanences pour accueillir les personnes qui souhaitent souscrire.

*« Cela s'est embrasé. Nous sommes passés de trois à dix, quinze, vingt communes partenaires et aujourd'hui, nous sommes à 344 communes partenaires sur les Hauts-de-France, qui couvrent souvent plus de 3 % de leur population. Nous avons réussi à élaborer une solution pour des villages, des communes de taille moyenne et des grandes communes comme Valenciennes, Arras, Béthune, Laon, Château-Thierry, tout comme la communauté urbaine de Dunkerque dans son intégralité. »*

Parti du haut des Hauts-de-France, le mutualiste étend doucement son périmètre pour descendre sur la Picardie et l'Aisne, jusqu'à la région de Reims.

## UN MEILLEUR ACCÈS AUX SOINS ET UNE ÉCOUTE DE LEURS BESOINS

Pour une multitude de raisons, il est difficile pour certains de se déplacer, de s'informer ou de gérer leur contrat sur internet. Spécialement les seniors, qui représentent près de 80 % de la population prise en charge dans ce cadre.

*« Ce sont souvent eux les parents pauvres de la complémentaire santé, pour une raison simple : n'étant plus actifs, ils n'ont plus de complémentaire santé via leur employeur. Les autres organismes considèrent qu'ils coûtent cher, ils ne sont donc pas une cible à privilégier. Ce qui est faux, parce qu'ils sont avant tout responsables et fidèles. De plus, ils ont aussi le droit d'avoir une couverture santé appropriée et d'être accompagnés. »*

À l'ère du digital et de l'ultra dématérialisé, les seniors ont besoin d'être conseillés pour faire le point sur leur contrat, que l'on prenne le temps de leur expliquer. Ils ont également besoin d'être rassurés, le sujet n'est pas simple. Alors, au-delà de leur proposer une offre de protection santé de qualité à tarif négocié, la mutuelle va à leur rencontre dans les communes.

*« Ces permanences nous permettent d'expliquer aux gens ce qu'est une complémentaire santé, à quoi correspond leur contrat. De faire des simulations sur certains devis ou opérations qu'ils auraient à subir. Nous*

*leur demandons de venir au premier rendez-vous avec leur contrat s'ils en ont un. Le conseiller le compare alors avec ce que la Mutuelle Just peut leur soumettre. Parfois, il nous arrive de leur recommander de rester avec leur organisme car nous ne pourrions les assurer mieux. En particulier les retraités de certains grands groupes dont la politique est de contractualiser des polices exceptionnelles. Ce qui ne nous empêche pas de faire un point sur leur contrat, même si ce n'est pas le nôtre. »*

La collaboration avec la commune commence tout d'abord par une réflexion menée avec les élus et/ou les opérationnels, le directeur général des services ou le Centre communal d'action sociale (CCAS).

*« C'est très souvent une histoire de personnes. À un moment, ça matche, nous cherchons ensemble selon les besoins de l'élu, du DGS ou du directeur du CCAS, de la taille de la commune et des besoins des habitants. Nous adaptons notre présence, une ou deux fois par mois, en fonction de ces critères. Puis nous signons un partenariat et nous essayons. »*

Une réunion publique est alors coordonnée pour expliquer aux habitants la finalité du partenariat et le rôle des permanences.

*« Nous nous sommes peu à peu organisés, notamment pour éviter d'avoir une trentaine de personnes une demi-heure avant notre arrivée, et pour leur laisser le temps d'expliquer leur situation, de poser des questions, et nous de les conseiller et de les rassurer. Et quand cela fonctionne, nous dupliquons. Ce qui fonctionne à un endroit a de grandes chances de marcher aussi dans un autre endroit. Ceci d'autant plus que nous sommes sur un territoire où les élus se connaissent entre eux et échangent beaucoup.*

*Ce qui fait le succès de notre démarche, ajoute Ghislain Decobecq, c'est notre proximité. Nous sommes des locaux. Les élus nous connaissent, nous font confiance. Au départ, ils venaient vers nous naturellement, nous interpellaient parfois en nous demandant pourquoi ils n'en disposaient pas encore... Nous nous sommes donc structurés progressivement, avec aujourd'hui une équipe de cinq personnes qui travaille directement avec les communes, et une petite dizaine de "volants" qui assument les permanences. »*

Ce succès est également dû au fait que la Mutuelle Just peut faire bénéficier

d'une couverture santé à un tarif moins élevé que ses concurrents, ce qui est possible par sa structure même. En tant que mutualiste dérivé d'une association loi 1901, elle est indépendante. Elle crée, distribue et gère ses propres produits, sans aucun intermédiaire ni actionnaire à rémunérer. *« Ce qui nous permet de proposer un tarif vraiment compétitif, et de faire économiser en moyenne 300 euros par an par habitant. »*

Dans le même temps, la Mutuelle Just réfléchit à des partenariats avec des bailleurs sociaux par lesquels elle a été sollicitée, puisque les populations sont souvent de même typologie.

De même, elle met à disposition des communes partenaires des dépistages auditifs et visuels, une participation de 40 euros sur les licences sportives pour chacun des membres des familles souscriptrices, ainsi qu'un fonds d'action pour notamment prendre en charge des soins exceptionnels d'adhérents ayant à supporter des frais très coûteux ou pas pris en charge par leur contrat.

*« Il est vrai que nous n'avons pas vu arriver ce virage il y a quelques années, observe Ghislain Decobecq. Mais d'un produit comme la complémentaire santé qui ne fait pas rêver, nous en avons fait une offre pour aider ceux qui en ont besoin et nous recréons un lien entre les communes et les habitants. L'immense chance que nous avons aussi, c'est cette relation qui se crée entre le conseiller et ceux qui portent ce dispositif au sein des communes. Nous travaillons avec des personnes qui mènent des actions admirables. Je suis très fier de cette démarche, parce que nous revenons vraiment à nos fondamentaux mutualistes, et je prends énormément de plaisir dans ce que nous faisons, à titre personnel et avec l'équipe qui m'entoure... »*

[1] Accord national interprofessionnel

« D'UN PRODUIT COMME LA COMPLÉMENTAIRE  
SANTÉ QUI NE FAIT PAS RÊVER, NOUS EN AVONS  
FAIT UNE OFFRE POUR AIDER CEUX QUI EN ONT  
BESOIN ET NOUS RECRÉONS UN LIEN ENTRE  
LES COMMUNES ET LES HABITANTS. »

## Vincent Fuster

Président directeur général

## Bernard Bletton

Directeur général délégué, Sedia BFC



© Sedia BFC

Vincent Fuster  
Président directeur général



© Sedia BFC

Bernard Bletton  
Directeur général délégué

**« IL FAUT CONTINUER À CONSTRUIRE...  
NOTAMMENT EN CENTRE-VILLE. POUR LIMITER  
LES DÉPLACEMENTS ET RENDRE LES TERRES À  
LEUR RÔLE ORIGINEL, AGRICULTURE ET PAYSAGE. »**

Société d'économie mixte implantée à Besançon, Sedia se concentre depuis 2018 sur la rénovation des centres-villes en tant qu'ensemblier, aménageur et investisseur. Vincent Fuster, président directeur général, et Bernard Bletton, directeur général délégué, ont pour ambition d'intensifier les partenariats et l'innovation afin de tenter de résoudre la problématique du financement des opérations et, par extension, de lutter contre l'expansion urbaine.

**N**ée dans les années 1960, détenue à 53 % par des collectivités, Sedia présente deux particularités. *« Elle intervient sur trois départements, Doubs, Haute-Saône et Jura, explique Vincent Fuster, et elle a constitué, avec l'accord des collectivités actionnaires, un collectif d'entreprises publiques locales au service de l'intérêt général. Les élus proches du terrain maîtrisent donc la gouvernance de leurs outils et des opérations, tout en bénéficiant de tous les métiers du développement local, et Sedia maîtrise ses risques en les compartimentant, tout en étant capable d'assurer la responsabilité globale d'un projet important. »*

La société d'économie mixte (Sem) se positionne ainsi comme centre de ressources au service de ce collectif (appelé la Grappe) – patrimoniales, SPL<sup>[1]</sup>, filiales et GIE<sup>[2]</sup> –, dont la mission est de réaliser des opérations dans trois domaines d'activité : l'aménagement, la construction et la gestion.

*« Nous aidons toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, à développer leur territoire. Pour autant, comme nous ne sommes pas en zone tendue, il est difficile de faire émerger des opérations là où les opérateurs privés ne sont pas instinctivement présents. Notre principe est alors d'animer le réseau grâce à nos cinq Sem patrimoniales, qui nous permettent de porter des actifs économiques, commerces, bureaux, industries... Au total, nous louons et gérons 250 000 m<sup>2</sup>. »* Coquilles vides ou avec très peu de personnel, ces patrimoniales s'appuient sur les ressources humaines de Sedia pour le développement des projets, la gestion administrative et locative.

Pour les opérations importantes, Sedia aide les collectivités à créer des sociétés de projets spécifiques, des SPL en général. *« Les élus doivent*

*être près du terrain et donc articuler des outils sur un périmètre réduit pour bien les maîtriser. Là aussi, ces sociétés ont peu ou pas de personnel. Elles s'appuient sur Sedia pour l'animation, le développement des projets, et bénéficient, alors qu'elles ont une échelle d'intervention assez faible, de l'économie d'échelle et des compétences multiples d'une société macro. »*

Le troisième axe de Sedia est celui de filiales privées formées au fur à mesure des projets, essentiellement des projets de promotion immobilière, habitat, bureaux ou projets mixtes. Sept SCCV<sup>[3]</sup> ont de cette façon été créées avec des promoteurs partenaires ou avec des banquiers, selon le contexte de chaque opération, d'autres sont en gestation.

Enfin, Sedia partage des ressources avec d'autres EPL : un GIE manage les fonctions supports (comptables, juridiques, commerciaux), et un second GIE, à l'échelle de la grande région, manage l'expertise pour les acquisitions foncières, les développements immobiliers et les questions environnementales et énergétiques.

Cet ensemble compte 75 personnes, des administrateurs publics et privés, près de 67 millions d'euros de fonds propres, 22 millions d'euros de chiffre d'affaires et 120 millions de volume d'opérations annuel.

*« Notre rôle, sur la question de la revitalisation des centres-villes, est de trouver des solutions opérationnelles dans un processus qui n'est pas industrialisable, continue Bernard Bletton. Les collectivités, souvent avec l'aide du conseil départemental qui les assiste en amont sur leurs projets, nous sollicitent avec une programmation type. Nous menons alors un diagnostic et nous analysons le projet au niveau de la collectivité et de son centre-ville, en intégrant les questions d'environnement, de mobilité...*

*Les obstacles arrivent généralement lors de la deuxième phase, lorsque nous dégageons le mode opératoire. La principale difficulté des opérations de centre-ville/centre-bourg est d'inverser la mécanique habituelle qui consiste à faire de l'expansion urbaine, en proposant une procédure contracyclique et contre nature qui ne va pas au plus simple, mais qui décide de reconquérir des espaces délaissés plutôt que d'aménager des terrains vierges. Ce qui est évidemment plus coûteux. Les terrains et les immeubles disponibles ne*

*sont pas gratuits, ils se révèlent la plupart du temps pollués ou associés à des contraintes lourdes, et le voisinage de proximité soulève des questions juridiques, environnementales et de concertation. Il nous faut par conséquent trouver les acteurs efficaces pour ces opérations qui sont beaucoup plus exigeantes que des opérations d'expansion urbaine. »*

Une fois cette équation résolue, le montage est défini. Sedia opère alors soit directement, soit en collaboration avec les opérateurs les plus adaptés, soit leur transmet le dossier.

Elle intervient sous convention, mandat d'étude, ou mandat lorsque les collectivités conservent la maîtrise d'ouvrage sur les équipements publics. Elle peut aussi conduire les opérations en concession d'aménagement, processus récurrent et facilitant, ou en propre. Elle s'appuie la plupart du temps sur des ORT<sup>[4]</sup> qui accompagnent souvent ces opérations en cœur de ville et qui permettent de contrebalancer quelque peu les contraintes des sites complexes.

## **DES OPÉRATIONS EN CŒURS DE VILLE VITALES, MAIS DIFFICILES À FINANCER**

Dès 2018, Sedia inscrivait dans son plan stratégique la volonté d'accompagner les collectivités dans la revitalisation de leur centre-ville ou de leur centre-bourg. La Sem était donc prête à l'arrivée du dispositif Action Cœur de ville.

*« Nous les avons déjà écoutées, reprend Vincent Fuster. Dès l'application du programme Action Cœur de ville, nous avons rencontré les élus et les chefs de projets de villes signataires, Besançon, Dôle, Lons-le-Saunier, Montbéliard et Vesoul. Notre objectif est d'être présent à leurs côtés, de voir ce que nous pouvons apporter, comment travailler ensemble. Les réponses sont différentes selon les collectivités et leurs besoins. Nous avons par exemple été immédiatement intégrés au comité de pilotage à Besançon, nous travaillons sur la rénovation de centre-ville de Montbéliard, et nous nous adaptons aux intentions et au planning des autres villes. »*

Réanimer le centre-ville historique de Besançon, c'est l'ambition du

programme de rénovation du site Saint-Jacques, un hôpital bâti au XVII<sup>e</sup> siècle aujourd'hui fermé. Objectifs : ouvrir le lieu à tous les Bisontins, créer de l'activité économique et culturelle, implanter un grand parc urbain.

*« En avril 2017, raconte Bernard Bletton, le CHU<sup>[5]</sup> propriétaire du site lance une consultation d'opérateurs privés en vue de sa cession (hors espaces et équipements publics) pour réaliser un projet immobilier et urbain en secteur sauvegardé sur un périmètre de sept hectares. La collectivité, qui fait partie du jury aux côtés du CHU, demande aux trois opérateurs concourant de nous associer au projet. Nous l'avons donc travaillé avec eux pour les assister à proposer la meilleure forme opératoire. Adim Vinci l'ayant emporté, nous allons co-intervenir via la création d'une société de projet tenue à 60 % par Vinci, 20 % par Sedia et 20 % par la Banque des Territoires. L'idée est de conserver une minorité de blocage. »*

Le programme, réparti sur près de 60 000 m<sup>2</sup>, comprend une partie habitat (logements et résidences étudiante, senior et de co-living), une partie économique (village de l'innovation, commerces, hôtellerie, restauration...) et des équipements publics pour la plupart gérés en maîtrise d'ouvrage par Grand Besançon Métropole. Notamment une bibliothèque d'agglomération et universitaire, d'un budget de 60 millions d'euros, dont la maîtrise d'œuvre vient d'être attribuée à Pascale Guédot associée à Amiot-Lombard, ainsi qu'un centre de congrès encore à l'étude.

L'écoquartier Viotte, lui, est né de la volonté de la ville de Besançon de poursuivre l'aménagement autour de la gare et de son pôle d'échange multimodal, et de conserver les agents de l'État et ceux de la région, tout en exploitant une friche de la Sernam abandonnée depuis longtemps. Un ensemble de 44 000 m<sup>2</sup> de locaux tertiaires et d'habitat pour lequel Sedia exploite toutes les compétences des entreprises de la grappe et tous les outils d'une Sem : rachat du terrain à la SNCF, aménagement, promotion, maîtrise d'ouvrage, gestion locative, afin d'accueillir des fonctions administratives, 1 100 agents, un restaurant inter administratif et des commerces. Un écoquartier exemplaire au niveau environnemental, son label HQE<sup>[6]</sup> a déjà été certifié excellent.

*« Mettre en place une stratégie foncière pour favoriser la mutation des espaces souvent industriels qui restent à acquérir, réfléchir au maillage végétal entre les faubourgs et le centre-ville, font également partie de nos activités, confirme Bernard Bletton. Animer ces espaces intermédiaires entre les nouveaux quartiers faits de lotissements peu denses et les centres-villes qui ont conservé une certaine concentration d'habitat est nécessaire. La requalification de son tissu industriel est par exemple l'un des grands enjeux de l'agglomération du Pays de Montbéliard sur les quinze prochaines années. Ce qui signifie trouver une issue à ces sites délaissés par Peugeot et ses sous-traitants, des surfaces polluées de 1 à 50 hectares, avec parfois une trace architecturale intéressante. La question de taille est leur valorisation foncière, car ces grands groupes ne veulent pas les laisser pour l'euro symbolique. Nous sommes donc là aussi face à une équation financière difficile à résoudre. C'est la raison pour laquelle nous tentons de bâtir des partenariats, comme pour le programme Rives du Doubs à Valentigney qui devrait servir de test à ces transformations. »*

Dans le cadre d'un concours Territoires d'innovation, Sedia a remporté, au sein d'une équipe pilotée par Pays de Montbéliard Agglomération, ce projet de requalification d'une friche de trois hectares à transformer en habitat. La Sem travaille sur deux thématiques, les partenariats et l'innovation, cette dernière à travers la question de l'hydrogène, voire de l'hydroélectricité.

*« Nous espérons des subventions et des aides, puisque ces opérations ont du mal à s'équilibrer d'elles-mêmes. Mais nous savons que ce ne sera pas simple. Le vrai risque de ces projets en cœur de ville est ne pas sortir assez vite, du fait de leur faisabilité compliquée. »*

Sedia estime par ailleurs avoir un rôle à jouer dans les centres-bourgs. *« Les villes moyennes sont dotées de services techniques, elles peuvent engager des réflexions et des opérations, précise Vincent Fuster. Mais les centres-bourgs sont plus démunis. Or, maintenir l'activité au cœur des communes est un enjeu majeur pour les élus. Et une priorité pour Sedia. »*

## EXPLOITER LE FONCIER EXISTANT, UN ATOUT DES CENTRES-VILLES À DÉFENDRE

Sedia plaide pour la diminution de l'expansion foncière en incitant à reconstruire la ville sur la ville, un point aujourd'hui à l'ordre du jour dans beaucoup de structures d'aménagement.

« Depuis l'après-guerre, commente Bernard Bletton, nous consommons en France la superficie d'un département tous les dix ans. Le réchauffement climatique est en partie lié à cette expansion sans fin. Il est évident que nous ne pourrions pas continuer ainsi. Si on regarde l'histoire du monde depuis 2 000 ans, on voit que la parenthèse du XX<sup>e</sup> siècle est assez atypique et constitue un accident au sens statistique. Il faut donc d'une manière ou d'une autre reconsidérer les paramètres. Cela ne signifie pas qu'il faut tout arrêter d'un seul coup. Nous pensons qu'il faut continuer à construire... notamment en centre-ville. Pour limiter les déplacements et pour rendre les terres extérieures à leur rôle originel, agriculture et paysage. »

« À Besançon, relate Vincent Fuster, la première ceinture est devenue inabordable pour des gens aux revenus moyens. Alors ils partent construire une maison à 25 kilomètres du centre-ville. Ils ont deux voitures, et quand les enfants grandissent, ils rejoignent trois ou quatre fois par semaine le centre-ville pour les activités sportives, culturelles, etc. Il y a là un problème qui n'apparaissait pas quand les zones pavillonnaires s'étendaient dans un périmètre de 5 kilomètres. D'autre part, pour un même résultat, un programme réalisé à l'extérieur de la commune consomme sept à huit fois plus de foncier qu'en centre-ville. Cela devient un vrai problème de société, un questionnement pour toutes les collectivités, quelle que soit leur orientation politique. »

« Même s'il ne relève pas directement de notre compétence, ajoute Bernard Bletton, notre principal souhait est de trouver des réponses économiques pour reconstruire la ville sur elle-même, sans que ce soit plus coûteux que d'aménager du foncier en périphérie. C'est vraiment important. Si nous voulons inverser cette mécanique qui va vers le plus facile, l'extension urbaine, si nous voulons arriver au Zéro artificialisation nette (ZAN), il

*faudra faire évoluer le modèle réglementaire français et innover sur le volet financier. Il faut flécher les aides de l'Europe, de l'État, de la région, à partir desquelles on pourra aller chercher des opérateurs privés qui, aujourd'hui, ne se précipitent pas sur ces projets qui demandent du temps d'ingénierie et qui sont en général à marge faible. »*

C'est pourquoi Sedia a déjà engagé un travail de réflexion avec la Banque des Territoires dans l'objectif de définir des actions et de fiabiliser des solutions. « *Nous incitons les élus à avoir une vision globale de leur centre-ville/centre-bourg, témoigne Vincent Fuster, plutôt que de mener des opérations ponctuelles sur un bâtiment ou sur un secteur. De tenir compte de toutes les composantes, habitat, commerce, transport, urbanisme, espace public, rénovation énergétique, et pas uniquement celles du logement ou du commerce. Même s'il est nécessaire de prévoir un phasage des opérations plus long, du fait d'engagements financiers conséquents. Même s'il faut réaliser un important travail sur les montages administratifs et sur les partenariats avec les acteurs publics et privés, État, région, département, collectivités locales, Action Cœur de ville, Anah<sup>[7]</sup>, Action Logement, banques, bailleurs sociaux, promoteurs. Sans compter l'ingénierie financière, point qui mérite peut-être d'ailleurs le plus gros effort à faire.*

*Il nous faut imaginer des solutions intelligentes et surtout concurrentes à l'extérieur. Avec la volonté de restructurer la ville, d'imaginer le retour et la concentration de l'habitat en ville pour réduire considérablement la consommation de foncier. Le modèle que nous avons construit n'est pas pérenne. Nous devons en inventer un autre. Et comme toujours, il faut trouver la bonne mesure... »*

[1] Société publique locale

[2] Groupement d'intérêt économique

[3] Société civile de construction vente

[4] Opération de revitalisation territoriale

[5] Centre hospitalier universitaire

[6] Haute qualité environnementale

[7] Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat



La restructuration du CHU Saint-Jacques R&R  
© Reichen et Robert & Associés



Le mail de l'écoquartier Viotte  
Métra+Associés © Cyrille Thomas



Gare Besançon Viotte  
Métra+Associés © Cyrille Thomas

« POUR UN MÊME RÉSULTAT, UN PROGRAMME  
RÉALISÉ À L'EXTÉRIEUR DE LA COMMUNE  
CONSOMME SEPT À HUIT FOIS PLUS DE FONCIER  
QU'EN CENTRE-VILLE. »

**Frédéric Gabert**

Directeur, SPL Pays de Grasse Développement



© Frédéric Gabert

**« ACTION CŒUR DE VILLE NOUS PERMETTRA  
DE NOUS MOBILISER AUTOUR D'UN AXE DIRECTEUR  
ET DES PRÉROGATIVES VALIDÉES. »**

Reconnue capitale mondiale de la parfumerie, le centre ancien de Grasse vivait pourtant une situation de dégradation et de paupérisation. La ville a donc lancé une importante action de restructuration à travers deux grands programmes, une convention de rénovation urbaine et Action Cœur de ville. Frédéric Gabert, directeur de la SPL en charge de la réalisation de ces projets, nous présente cette vaste redynamisation urbaine.

**N**ous sommes en 2008, le centre historique de Grasse souffre d'une mauvaise image. Forte dégradation de certains immeubles, fragilisation et disparition du commerce de proximité, friches industrielles et administratives, désertification... Il est en péril. La ville de Grasse décide alors de reconstruire le Grand Centre, son cœur historique, pour y restaurer une mixité urbaine et sociale, améliorer les conditions de vie de ses habitants et rétablir son rôle de centralité. Pour accomplir son ambition, elle signe une convention de rénovation urbaine avec l'Anru<sup>[1]</sup>, comprenant un certain nombre d'opérations et d'actions d'accompagnement dont les dernières seront finalisées cette année.

Le chantier étant très vaste – Grand Centre, c'est 9,5 hectares classés Secteur sauvegardé, et près de 7 000 habitants –, la commune prolonge sa restructuration dès 2019, via une convention Action Cœur de ville et un NPNRU<sup>[2]</sup>, notamment autour du projet phare de la ZAC Martelly à son entrée Est.

Ainsi, dans le cadre de la première convention avec l'Anru, la SPL Pays de Grasse Développement a réhabilité plus d'une centaine de logements. Très dégradés, insalubres, la collectivité se devait de les préempter et de les retravailler selon le règlement du Secteur sauvegardé. Plusieurs îlots sont restructurés, certains immeubles écrêtés parce que trop hauts d'un ou deux étages, les intérieurs presque entièrement désossés et reconstruits. Des cœurs d'îlots sont abattus pour faire entrer la lumière.

*« Il était dans le même temps indispensable d'intervenir sur les rez-de-chaussée commerciaux, qui fermaient les uns après les autres, précise Frédéric Gabert. Nous avons donc racheté et restauré une cinquantaine de*

*commerces, puis remis en location après regroupement d'une trentaine de cellules commerciales. Lorsque l'activité se pérennise, nous proposons au locataire d'acquérir les murs à terme. »*

Le stationnement fait également l'objet d'une attention particulière, un point névralgique sur lequel les opérateurs rencontrent des difficultés. Pour les résorber, la ville fonde la Régie des parkings grassois en 2013 qui reprend la gestion, alors détenue en DSP<sup>[3]</sup> privée, de plus de 1 000 places en souterrain, et qui instaure une politique tarifaire avantageuse et améliore leur entretien. La régie gère aussi 800 places en surface, pendant que 1 000 places en souterrain sont toujours en DSP privée.

Parallèlement, des actions d'accompagnement sont menées avec les habitants du centre historique, à travers de nombreux ateliers d'échanges thématiques.

Toutefois, l'état d'insalubrité et les contraintes d'un Secteur sauvegardé génèrent des coûts de travaux très élevés. De même, le lieu assez contraint, façonné de ruelles sinueuses et d'une déclivité importante, provoque des problèmes d'accessibilité et d'évacuation.

*« Nous arrivions à un prix de sortie de plus de 4 000 euros le m<sup>2</sup>, au-delà d'un équilibre financier privé classique. Les subventions publiques ont donc été mobilisées dans le cadre de l'Anru, et la SPL est intervenue en s'appuyant sur l'Établissement public foncier PACA avec lequel elle partage la maîtrise foncière des îlots, l'appel aux subventions, les travaux et la revente à des bailleurs sociaux ou privés. Une fois les subventions déduites, nous sommes arrivés à 2 200 euros le m<sup>2</sup>. Sans des dispositifs financiers tels que l'Anru, et maintenant Action Cœur de ville, nous n'aurions jamais pu réaliser cette transformation du Grand Centre. »*

Le résultat est finalement plus que positif, tant en termes d'architecture que de vie pour les habitants. Le turn over est assez faible, qu'ils soient en locatif, en accession à la propriété ou propriétaires occupants. *« Dans le parcours des locataires – logement social, logement privé ou libre, puis propriétaire –, dès lors que les prestations sont de qualité, ils ne partent pas. C'est intéressant pour nous de l'observer, car cela signifie qu'ils s'approprient l'espace, le*

*logement, le quartier, et que la mixité que nous avons souhaitée fonctionne. »*  
Cette première intervention de l'Anru portait sur un budget de 76 millions d'euros, un montant très important qui a permis de produire à la fois des logements, des commerces, des équipements culturels et l'accompagnement des habitants.

### **ACTION CŒUR DE VILLE, UNE OPPORTUNITÉ DE FINALISER LA RENAISSANCE DU GRAND CENTRE**

Aujourd'hui, dans le cadre du programme Action Cœur de ville et de l'Anru 2, l'investissement global est de 33 à 35 millions d'euros, pour restructurer une cinquantaine de logements, transformer les espaces publics, racheter une vingtaine de cellules commerciales et créer un campus universitaire.

*« Lors de la première convention, le bâti avait été priorisé. Mais nous nous sommes rendu compte qu'il fallait également penser la piétonisation, les espaces publics et, dans les espaces publics, la destination des places et leur aménagement. C'est pourquoi ces sujets font dorénavant l'objet d'un traitement à la fois dans le cadre d'Action Cœur de ville et de l'Anru. Ce qui a mené à une réflexion sur un certain nombre de points : comment relier les différentes places, comment composer un cheminement piétonnier cohérent et soigner les entrées de ville, comment valoriser les entrées dans le Grand Centre par des dispositions spécifiques, comme des passerelles pour suppléer la déclivité. »*

Cette déclivité divise le centre historique en une partie haute et une partie basse. La partie haute a été privilégiée, le parcours commercial commence à vivre par lui-même, les commerces deviennent plus qualitatifs, la vie de quartier s'organise. En revanche, la partie basse connaît encore de forts taux de vacance, de 25 % à 40 % dans certains secteurs.

Rééquilibrer et faire revivre la partie basse feront donc l'objet des deux nouvelles conventions Action Cœur de ville et NPNRU, en se concentrant notamment sur l'enseignement, la culture et le tourisme.

Ainsi, le Grand Centre va s'animer d'une vie étudiante bruissante avec

l'implantation de Grasse Campus, un pôle d'enseignement supérieur de premier plan créé en partenariat avec plusieurs écoles d'ingénieurs, l'Edhec, l'École supérieure du parfum, l'Esai, les Arts et Métiers. L'objectif est d'accueillir dans différents sites, dont l'ancien Palais de justice, 800 étudiants d'ici 2025. Pour préparer cette arrivée, certains cursus ont déjà débuté, avec 200 étudiants installés, et la ville prévoit une cinquantaine de logements étudiants, pendant que certains bailleurs privés souhaitent désormais leur louer des biens.

*« Bénéficier d'une offre diversifiée en plein centre-ville est un cercle vertueux, d'autant qu'il existe une vraie volonté municipale de mettre en œuvre une complémentarité avec un pôle commercial fort. D'autre part, un pôle loisir / culture important est en train de se développer. Nous avons déjà le musée international de la parfumerie, un théâtre, en septembre prochain la médiathèque, et le projet Martelly prévoit un cinéma de six salles. »*

Enfin, le titre de capitale mondiale du parfum et de Ville d'art et d'histoire attire près de 1,5 million de touristes par an. Il est donc primordial de proposer une offre touristique complémentaire, c'est-à-dire une restauration de qualité, des commerces qui répondent à la fois aux habitants et aux touristes. À cet effet, Grasse cultive son artisanat d'art, son savoir-faire et son art de vivre. On peut déjà partir à la découverte d'un jeune créateur de parfums qui expose sa démarche, de produits culinaires autour de la rose et du chocolat, vivre des expériences olfactives, culinaires... Ou se balader d'une place à l'autre, d'un bâtiment classé à un musée, profiter de visites guidées thématiques...

*« Cependant, le touriste ne séjourne quasiment pas dans la ville. Nous sommes en retard sur l'offre hôtelière et notre souhait est de l'enrichir et de la diversifier avec des 3 étoiles et des 4 étoiles. Un hôtel de 80 chambres va s'implanter à Martelly et un hôtel 4 étoiles vient de commencer ses travaux. De même, dans le cadre d'Action Cœur de ville et du NPNRU, nous avons identifié une ancienne usine de parfumerie que nous envisageons de transformer en un hôtel un peu atypique. Comme nous voulons aussi attirer un certain nombre de restaurateurs de qualité, le futur quartier Martelly proposera également deux restaurants et une halle marchande de plus de*

*1 000 m<sup>2</sup> avec des producteurs et des dégustations. »*

Beaucoup a déjà été fait et beaucoup reste à faire. Mais pour Frédéric Gabert, l'équilibre reste fragile. Il faut donc concrétiser ces intentions et les pérenniser par cette deuxième phase qui se réalise grâce à Action Cœur de ville et l'Anru.

*« Le fait de réunir autour de la table l'État, l'Anru, le département, la région, la Banque des Territoires, Action Logement, l'EPF et des bailleurs sociaux, est pour nous gage de réussite. Mobiliser ces dispositifs nous permettra de collaborer autour d'un axe directeur et des prérogatives validés. Nous avons déjà une certaine expérience et nous souhaitons qu'Action Cœur de ville et le NPNRU donnent les fruits nécessaires dans les cinq à dix années à venir pour que définitivement notre centre historique soit redynamisé durablement, à la fois sur le logement, les activités économiques et les activités culturelles. »*

**« BÉNÉFICIER D'UNE OFFRE DIVERSIFIÉE  
EN PLEIN CENTRE-VILLE EST UN CERCLE  
VERTUEUX, D'AUTANT QU'IL EXISTE  
UNE VRAIE VOLONTÉ MUNICIPALE DE  
METTRE EN ŒUVRE UNE COMPLÉMENTARITÉ  
AVEC UN PÔLE COMMERCIAL FORT. »**

[1] Agence nationale pour la rénovation urbaine

[2] Nouveau programme national de rénovation urbaine

[3] Délégation de service public



Place de la Buanderie depuis le Belvédère avant  
© SPL Pays de Grasse



Place de la Buanderie depuis le Belvédère après  
© SPL Pays de Grasse



Vue depuis la place Morel avant  
© SPL Pays de Grasse



Vue depuis la place Morel après  
© SPL Pays de Grasse

## Valérie Lasek

Directrice générale déléguée adjointe à l'appui opérationnel et stratégique,  
ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires)



© Epareca – Alexandra Lebon

**« CŒURS DE VILLE ET QUARTIERS,  
DEUX TERRITOIRES QUI S'INFLUENCERONT  
RÉCIPROQUEMENT, ET C'EST BÉNÉFIQUE. »**

Intégré en janvier 2020 à l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Epareca était déjà en charge d'Action Cœur de ville, l'un des programmes précurseurs de l'agence. Rencontre avec Valérie Lasek, directrice générale, pour qui ce plan est une source d'opportunités et de possibles enthousiasmants.

**E**pareca, établissement public de l'État dédié à la revitalisation des commerces et de l'artisanat – et seul promoteur public de locaux commerciaux et artisanaux –, accompagne les collectivités dans leur reconquête d'équipements économiques de proximité des zones urbaines sensibles.

*« Nous intervenons lorsque l'initiative privée fait défaut, uniquement sur saisine des collectivités, et en fonds propres comme un investisseur. Avec la capacité d'agréger des subventions pour boucler les équations économiques de nos projets, et des prérogatives de puissance publique qui nous sont déléguées par les collectivités. Mais, précise Valérie Lasek, encore faut-il qu'elles connaissent et comprennent nos modalités d'interventions qui sont un peu atypiques par rapport au monde public, et particulières par rapport au rôle et au fonctionnement d'un promoteur privé classique. En fait, nous faisons la jonction entre les deux. Nous prenons d'abord en charge des opérations structurellement déficitaires, ainsi que toute la somme de complexité de projets qui sont, par définition, des projets urbains lourds, longs et coûteux. Sans compter leur dimension commerciale, un univers moins bien maîtrisé en termes d'ingénierie, pour lequel il faut également intégrer l'indemnisation du transfert des commerçants. Tout cela exige une expertise qu'Epareca a acquise depuis un peu plus de vingt ans, puisqu'il a été créé en 1996 par le Pacte de relance pour la ville. Notre mission est donc d'être présent, partout là où c'est nécessaire, tout en laissant répondre les acteurs les mieux placés. Si les investisseurs ou les promoteurs privés se positionnent, si une SEM<sup>[1]</sup> ou un opérateur local est en capacité de prendre en charge l'opération, nous n'intervenons pas. C'est le principe de subsidiarité qui justifie notre intervention et qui garantit la meilleure utilisation des deniers publics. »*

Le périmètre d'intervention original d'Epareca a d'abord été développé autour des QPV, les quartiers politiques de la ville. Acteur du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) décidé en 2014, ses critères de qualification sont modifiés pour s'attacher aux concentrations de populations pauvres. Ce qui fait alors émerger des centres anciens dégradés, et plus seulement des banlieues : sur les 216 quartiers où l'ANRU<sup>[2]</sup> peut subventionner des projets, Epareca identifie au moins 60 polarités fragiles méritant une intervention lourde. Ce qui conduit l'établissement à changer sa doctrine d'intervention. *« Avant, nous opérons sur des polarités isolées de commerces au milieu des tours, désormais nous sommes sur des rues de centres anciens qui se paupérisent, avec du commerce en diffus en pied d'immeuble, notamment dans des copropriétés mixtes logements/commerces en déprise commerciale. La programmation commerciale, tout en restant de proximité, s'insère là dans un environnement concurrentiel plus difficile car il n'existe pas de zonage en centre ancien. De même, nous abordons le sujet du commerce comme une fonction urbaine, qui appelle un zonage particulier juxtaposé à des bureaux ou à du logement, et pas uniquement comme une dimension strictement économique. »*

Parce que l'établissement maîtrise l'ensemble des métiers grâce à la multidisciplinarité de ses équipes, il porte la maîtrise d'ouvrage des études préalables, définit une programmation praticable et réalise les travaux, donc la maîtrise d'ouvrage de l'opération de restructuration. Il l'assume en fonds propres et va chercher les subventions d'équilibre pour le financement global. Une fois les activités pérennisées et une rentabilité d'ensemble dégagée, la surface commerciale ou artisanale est mise sur le marché privé. L'objectif est triple pour ces quartiers et leurs habitants : maintenir un service de proximité et des emplois stables, favoriser une mixité sociale et un changement d'image, garantir la réussite de l'opération dans la durée.

Les fonds propres initialement engagés sont ensuite recyclés, au terme d'une période de quatre à huit ans, selon les programmes. *« Ce sont des cycles longs, souligne Valérie Lasek. Cette temporalité n'est pas compatible avec des raisonnements de rentabilité d'investisseurs privés, tout comme les taux*

*de rentabilité, trop faibles, sauf à terme. Notre objectif est de recrédibiliser la rentabilité attendue par un investisseur grâce à des trajectoires de croissance intéressantes. Nous remettons ainsi en mouvement le marché de commerce dans un contexte nouveau, où le projet urbain dans son ensemble fait le changement d'image et opère la transformation. Pris isolément, le logement ne suffirait pas, le commerce ne suffirait pas. Il faut travailler ensemble sur un projet urbain global pour que cela fonctionne. Tout en prenant bien sûr en compte les évolutions très rapides du commerce et des acteurs. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de bien objectiver la situation afin d'avoir une programmation qui tienne dans la durée. »*

Epareca prend en compte ces évolutions et tente de donner toutes les chances de réussite aux commerçants qui s'installeront dans leurs locaux. C'est tout son intérêt en tant qu'investisseur, promoteur et bailleur de locaux commerciaux, et cela participe à la dynamique urbaine.

C'est dans ce cadre et à la faveur de la loi Elan 2018 que l'établissement, au départ à titre expérimental, a été appelé à intervenir sur des programmes en opération de revitalisation de territoire (ORT), afin de vérifier que sa doctrine d'intervention était transposable. Cette expérimentation est pérennisée dans le cadre de la loi portant création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) au 1<sup>er</sup> janvier 2020, puisque l'ANCT reprend l'ensemble des missions antérieures d'Epareca tout en élargissant son périmètre de manière à ce que les ORT soient définitivement éligibles à ses interventions.

Cette agence, qui a agrégé Epareca, CGET<sup>[3]</sup> et l'Agence du numérique, se donne les moyens de démultiplier ses interventions à travers les préfets délégués territoriaux de l'agence et l'ensemble d'un écosystème, l'ADEME<sup>[4]</sup>, l'ANRU, l'Anah<sup>[5]</sup>, la Caisse des Dépôts et l'ensemble des opérateurs associés, le CEREMA<sup>[6]</sup> étant l'ingénierie sur le terrain.

Elle constitue ainsi un levier puissant pour accélérer la transformation des quartiers de la politique de la ville et améliorer les conditions de vie de leurs habitants. Et porte de manière pérenne des programmes nationaux territorialisés comme Action Cœur de ville, ou d'autres dédiés aux petites villes de demain, aux territoires d'industrie, à l'éducation...

## ANTICIPER AUTREMENT LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Les études et la programmation des atouts et des faiblesses du territoire, ainsi que les enquêtes de comportements d'achats, permettent d'anticiper les processus de consommation présents et futurs. Il est vital d'en tenir compte car Epareca élabore des projets urbains remodelant physiquement le territoire et accompagnant les mutations autour du numérique et du e-commerce. Cela induit des choix qui doivent être évolutifs, en essayant de laisser le plus de possibles ouverts. *« Et puis nous faisons un certain nombre de paris sur l'avenir, ajoute Valérie Lasek, en tenant compte des enjeux de déplacement, de logistique... Nous accompagnons les commerçants vers l'omnicanal afin qu'ils puissent se rendre visibles sur Internet et drainer des flux, sans nécessairement avoir une voiture qui se gare devant leur magasin. Nous faisons également confiance à la vision des élus qui portent dans la durée un projet, et aux orientations stratégiques de la collectivité. »*

En fonction de ces orientations stratégiques, Epareca intervient pour construire un projet responsable qui engagera les financements de l'ensemble des partenaires et du commerçant, in fine le plus en risque puisqu'il doit consentir de lourds investissements personnels. *« Et nous ne voulons pas qu'il périclite. En étant sur toute la chaîne de valeur et en restant propriétaires bailleurs, nous sommes intéressés par sa réussite. Nous sommes donc obligés de limiter les erreurs. Dès lors, avoir une responsabilité de l'amont à l'aval est un atout. C'est ce que les collectivités recherchent via les foncières qu'elles créent et les opérateurs dont elles se dotent, pour avoir une maîtrise à long terme du devenir des commerces qui feront l'animation de leur centre-ville. »*

En effet, les élus sont très sensibilisés à la cohérence de leurs choix, parce qu'il y a aussi un enjeu d'attractivité. Raison de plus pour que l'établissement ait la capacité de réguler les priorités en maximisant l'attractivité du centre-ville, en donnant un avantage comparatif à ces projets plus complexes plutôt qu'à des développements périphériques peu compatibles avec cette redynamisation.

*« Longtemps, nous nous sommes interdits de le faire au nom de la concurrence, alors que d'autres pays européens y parvenaient très bien, avec*

*la même réglementation européenne. Nous n'avons peut-être pas été très attentifs à ces sujets, ou suffisamment clairs dans nos choix. Aujourd'hui, le préfet a la capacité de réguler bien plus ces projets. Cela implique un devoir de cohérence lorsque nous intervenons sur une ORT : si nous investissons beaucoup dans le commerce de centre-ville, évidemment il ne faut pas favoriser l'extension en périphérie. »*

C'est en travaillant ces deux sujets que l'avenir est anticipé, sur la base de priorités et d'orientations gouvernementales portées par des programmes nationaux, en accord avec les objectifs urbanistiques comme le zéro artificialisation nette (arrêt de l'étalement urbain en traitant de manière prioritaire des zones urbanisées ou en les renaturant). Faire en sorte que la ville rattrape sa propre périphérie, réinvente ses zones périphériques, favorise ses friches. Donner le maximum de chances de réussite à des projets tournés vers la proximité et les besoins des consommateurs, et associer livraison, e-commerce, hyper proximité, circuits courts et économie circulaire. C'est également dans ce cadre que le programme Action Cœur de ville est né.

### **ACTION CŒUR DE VILLE, CHANGER LES MODALITÉS POUR LIBÉRER LES POTENTIELS**

*« Au lancement du programme Action Cœur de ville, il est clair que nous avons été beaucoup mobilisés par des villes moyennes dont les centres-villes avaient un vrai besoin de restructuration immobilière. Dont certaines, qui pourtant avaient des polarités en QPV<sup>(7)</sup>, ne connaissaient pas Epareca en tant qu'opérateur de la politique de la ville. »*

Le programme Cœur de ville a donc permis de rendre plus visibles les actions de l'établissement. Il a ainsi été saisi par 70 villes Action Cœur de ville sur les 222 sélectionnées, une réaction assez rapide au regard des 1 500 QPV qui l'ont missionné en vingt ans.

D'un autre côté, certains sujets d'Action Cœur de ville avaient déjà été anticipés à travers les travaux sur les QPV en centres anciens, qui se sont retrouvés dans le périmètre d'Action Cœur de ville. *« De ce fait, nous pourrions*

*délivrer les opérations assez rapidement. Comme nous avons constaté que nos modalités d'intervention correspondent aux exigences du programme, puisque nous avons besoin de définir un périmètre opérationnel, après avoir analysé le périmètre ORT, souvent plus large. »*

Ce périmètre opérationnel est le premier mouvement de l'opération : une fiche signalétique du cœur de ville est constituée, en collaboration avec des bureaux d'études spécialisés, puis cette première information, de l'objectivation du fonctionnement du commerce à ce temps T, est restituée à la ville.

*« Nous le faisons en phase avec les études réalisées par l'Anah, l'ANRU, voire d'autres acteurs. Lorsque les territoires sont définis, nous travaillons sur le même pas de temps, ce qui est primordial. L'objectif est de maximiser l'impact en positionnant les moyens au même moment, sur le même pan de territoire. Sur cette base, nous étudions avec la collectivité un ou plusieurs scénarios plus ou moins ambitieux, plus ou moins difficiles à concrétiser. Puis nous dégageons les modalités d'intervention pour faire ensuite levier sur le reste. Aujourd'hui, sur les 70 villes d'Action Cœur de ville ayant saisi Epareca, il en reste une vingtaine à rencontrer. En revanche, ce premier exercice de diagnostic est déjà finalisé pour les autres, et le projet commercial qui pourrait être opéré par l'ANCT ou par d'autres est actuellement en cours de définition. »*

En QPV, la démarche initiale est souvent centrée sur les commerces de première nécessité, les cinq classiques : la supérette et la pharmacie jouant le rôle de locomotive, puis la boulangerie, la boucherie et le coiffeur. Auxquels sont arrimés un opticien ou une laverie, en restant schématique.

Action Cœur de ville permet de répondre à des déterminants complémentaires à cette activité commerciale classique, comme l'importance de la population étudiante, du tourisme, de la vie culturelle... Par exemple, un cinéma réinstallé en centre ville à Lunéville a impliqué de nouveaux commerces, et une manière différente de consommer entre la mairie et le château est aujourd'hui offerte aux habitants.

Le programme a aussi généré des formes opérationnelles nouvelles.

*« Ce qui nous a le plus surpris, c'est le nombre de galeries marchandes en centre-ville. Nous pensions composer avec des pieds d'immeubles*

*de copropriété verticale logements/commerces, une juxtaposition et une multiplicité de propriétaires, ce qui demande un peu d'agilité pour intervenir. Or, nous avons des copropriétés liées à de gros ensembles de locaux commerciaux en déprise totale. Pour maîtriser ces ensembles immobiliers, il nous faut mobiliser des moyens considérables afin d'assurer la maîtrise foncière. C'est en cela que les partenariats avec les établissements publics fonciers (EPF) seront précieux. Nous avançons donc de manière très étroite et assidue avec l'EPF Nord-Pas de Calais sur les programmes de Béthune et de Liévin, pour lesquels nous sommes saisis ensemble. Nous pouvons trouver des solutions dans la chaîne de valeur en laissant à l'EPF la maîtrise foncière, Epareca intervenant comme promoteur après l'EPF et prenant sa part sur la restructuration de l'ensemble immobilier. »*

Ce sont là des conventionnements, et Epareca souhaiterait finalement une gestion organisée et duplicable. « *Sur ces premiers projets, nous nous attachons beaucoup à bien régler nos échanges sur les interfaces, pour que ce soit simple, même si au début nous "essayons les plâtres", ce qui est normal. »* Travailler avec des enseignes différentes est l'une des autres surprises positives d'Action Cœur de ville, même si elle avait été anticipée.

*« Nous avons l'habitude de fonctionner avec des commerces indépendants, et nous étions très heureux lorsque les enseignes nationales acceptaient de venir dans les quartiers. Sur Action Cœur de ville, nous collaborons avec des enseignes de moyennes surfaces alimentaires, de bien-être et d'équipement de la personne qui revendiquent d'emblée des seuils de rentabilité. Nous adaptons nos schémas et nous découvrons des horizons et des interlocuteurs nouveaux. Autre bonne surprise, nous introduisons de la mixité, nous nous rapprochons des QPV et les banalisons encore plus. C'est vertueux des deux points de vue : les interventions à la fois en cœur de ville et en quartiers permettent à ces deux formats de s'influencer et c'est plutôt bénéfique... Nous ne sommes pas obligés de choisir, nous pouvons réconcilier les deux sujets. Et puis nous pouvons démontrer que notre intervention stabilise, pérennise et intéresse la rentabilité future, ainsi que notre capacité à intervenir et à exporter nos modèles sur d'autres types de territoires. C'est très intéressant*

*et stimulant pour les équipes qui renouvellent leur portefeuille d'actifs en allant au contact d'autres investisseurs, d'autres intervenants, d'autres commerçants. »*

Enfin, le programme Action Cœur de ville est la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée à des projets urbains globaux, intégrés. Stabilisant dans la durée le projet, les enjeux et les moyens d'y parvenir, où l'ensemble des financeurs et des partenaires sont appelés à coopérer, avec des engagements réciproques. Toujours à la main de la collectivité, car l' élu est en charge de porter la vision, aux côtés de ses partenaires. *« De plus, de nouveaux acteurs sont autour de la table, comme Action Logement qui s'investit et s'engage résolument sur la requalification du bâti des cœurs de villes moyennes. Cela génère des possibles, y compris auprès des promoteurs et des investisseurs. Solvabiliser un certain nombre de projets à travers Action Cœur de ville et les rendre viables sont des effets levier assez déterminant. Nous vivons un moment porteur, c'est enthousiasmant !, conclut Valérie Lasek. Nous avons de nouveaux programmes de renouvellement urbain avec des investissements prévus, nous avons Action Cœur de ville, nous travaillerons également des espaces de centralité ruraux, et sont récemment arrivés en responsabilité de nouveaux élus avec des nouveaux projets. C'est un alignement des planètes assez favorable pour faire bouger les choses du point de vue des logements, des commerces et des modes de déplacement... »*

[1] Société d'économie mixte

[2] Agence nationale pour la rénovation urbaine

[3] Commissariat général à l'égalité des territoires

[4] Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

[5] Agence nationale de l'habitat

[6] Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

[7] Quartier prioritaire de la politique de la ville

« NOUS REMETTONS AINSI EN MOUVEMENT  
LE MARCHÉ DE COMMERCE DANS UN  
CONTEXTE NOUVEAU, OÙ LE PROJET URBAIN  
DANS SON ENSEMBLE FAIT LE CHANGEMENT  
D'IMAGE ET OPÈRE LA TRANSFORMATION.  
PRIS ISOLÉMENT, LE LOGEMENT NE  
SUFFIRAIT PAS, LE COMMERCE NE SUFFIRAIT  
PAS. IL FAUT TRAVAILLER ENSEMBLE  
SUR UN PROJET URBAIN GLOBAL  
POUR QUE CELA FONCTIONNE. »

## Emmanuel Le Roch

Délégué général, Procos

Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé



© Procos

**« IL NE FAUT PAS DUPLIQUER PARTOUT UNE MÊME VISION D'ÉCOLE, UNE MÊME PHILOSOPHIE, MAIS RÉFLÉCHIR À CE QUI EST FAISABLE ET SOUHAITABLE À L'AUNE DU TERRITOIRE. »**

**Action Cœur de ville modifie la manière d'appréhender la relation entre le commerce et la ville. Une démarche positive qui fonctionnera si tous les acteurs parviennent à écouter les réalités de chacun, dont celles du commerce, et à penser des transformations flexibles sur du long terme. Explications d'Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos.**

**F**édération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé, Procos représente plus de 300 enseignes du commerce spécialisé et organisé (succursales, franchises, coopératives...) hors grandes surfaces alimentaires. Soit 60 000 points de vente, un chiffre d'affaires de 95 milliards d'euros (35 % du marché) et 900 000 emplois. Spécialisée dans le conseil, elle accompagne les enseignes du commerce en matière d'implantation, d'optimisation et de restructuration de parcs. Elle représente leurs intérêts auprès des bailleurs et des pouvoirs publics et anime des clubs de réflexion entre professionnels.

*« Nous avons deux missions, précise Emmanuel Le Roch. La première est d'aider les enseignes et ses acteurs à se transformer pour s'adapter aux mutations sociétales. Notre seconde mission, très importante depuis la création de Procos il y a une quarantaine d'années, concerne la relation entre le commerce et le territoire. Notre base de travail, et ce pourquoi les enseignes adhèrent, est notre expertise dans l'analyse des différentes polarités commerciales, centres-villes, périphéries, centres commerciaux... Nous avons élaboré des indicateurs qui nous permettent de suivre les évolutions de ces polarités en termes de surface, chiffre d'affaires, coût de loyer, flux... Nous nous appuyons sur une base de données unique de plus de 20 000 points de vente qualifiés sur plus de 1 000 sites commerciaux. »*

Procos affiche également la volonté de renforcer la communication entre les acteurs de la ville et du commerce afin que les élus souhaitant réaménager leur centre-ville ou un quartier intègrent le commerce avec ses contraintes économiques et logistiques. Car si leur vision ne répond pas à certains paramètres, cela aura pour conséquence de générer de la vacance commerciale. Une vacance en constante augmentation, bilan d'un modèle

urbanistique qui a favorisé le développement de la périphérie plutôt que du centre-ville, mise en évidence il y a une quinzaine d'années par Procos qui avait alors lancé une réflexion sur le commerce en centre-ville.

Procos bénéficie donc depuis longtemps d'une expertise sur ce sujet et, à ce titre, est régulièrement interrogée par les collectivités pour étudier ou tester un certain nombre de problématiques qui pourraient intéresser le commerce ou les enseignes. Elle est en contact régulier avec les acteurs concernés, les managers de centre-ville, la Banque des Territoires et par conséquent Action Cœur de ville.

*« Le programme Action Cœur de ville est intéressant. Son approche n'est pas centrée sur le commerce, et tant mieux, parce que l'urbain ne peut fonctionner que si l'on tient aussi compte des problématiques d'habitat et de transport. Mais je vous avoue que nous sommes aujourd'hui un peu frustrés. Dès son lancement, nous avons été ouverts à ce projet, mais finalement nous sommes peu sollicités... En fait, il est difficile de savoir quelles sont les villes ayant réellement signé des ORT<sup>[1]</sup>, les modalités qu'elles ont choisi de mettre en œuvre et où en sont réellement les projets. Cela reste encore pour nous assez énigmatique. D'autant plus que la problématique est complexe, entre la loi Elan et Action Cœur de ville, particulièrement pour les acteurs opérationnels et les villes. »*

## **INSCRIRE LE COMMERCE DANS UNE DÉMARCHÉ GLOBALE ET DANS LE TEMPS**

Beaucoup pensent que le commerce s'adapte au fil du temps, uniquement régulé par la loi du marché. La réalité est différente. Il ne suffit pas d'être à un endroit plutôt qu'à un autre pour pouvoir vivre. En outre, le commerce n'est pas un élément dissociable. Il doit être analysé avec l'habitat, la mobilité, les services publics...

Sur ce point, Action Cœur de ville a permis une prise de conscience essentielle, tant en termes de philosophie de pensée que de pédagogie auprès des territoires. Un bénéfice non négligeable, grâce aussi au recrutement de compétences pour manager à plein temps le territoire de centre-ville.

Une avancée majeure pour Emmanuel Le Roch. « *Toutefois, je pense que ce programme est une première étape de ce qui doit être fait dans le cadre de la loi Elan. Il sera ensuite nécessaire de la dépasser. Il faut distinguer Action Cœur de ville, financé en partie pour de l'habitat et du commerce, et ce qui devra être construit sur l'ensemble des villes et agglomérations pour dynamiser leur centre-ville et améliorer leurs relations avec le commerce. Ce sont bien deux étapes. D'autre part, il existe un risque d'analyse erronée, celle de considérer que le commerce est désormais au centre-ville, et donc d'ostraciser la périphérie. Cela signifierait revenir à une logique d'opposition à la fois sur le commerce, sur l'habitat et sur tous les autres sujets, alors qu'ils représentent une composante unique d'un territoire.*

*Puis se pose la question de la gouvernance, en termes de réflexion sur une vision incluant en amont tous les acteurs, dont le commerce, à une échelle plus large que celle de la commune. Donc comment réussir à partager une vision territoriale inscrite dans un SCoT<sup>(2)</sup> avec un temps un peu long, tout en évitant des rigidités pour un commerce qui se transforme si vite que même nous, experts, ne savons pas nous projeter à plus de cinq ans. Comment associer la flexibilité nécessaire à cette activité économique et un raisonnement territorial qui s'inscrit dans du long terme. Nous avons déjà entamé cette réflexion en collaboration avec la fédération des SCoT qui intègre les acteurs du commerce sur certains territoires comme Grenoble, Le Mans, Sarreguemines... »*

Pour autant, il faut avoir en tête que le commerce est une activité suiviste. Il s'installe si les lieux sont fréquentés, agréables, accessibles et propres...

*« On ne peut pas commencer et pérenniser la transformation d'un espace par la création d'une polarité commerciale. Le faire indépendamment d'une vraie politique générale de la ville sur de l'urbain qui combine habitants, services publics et autres raisons de venir en centre-ville, est un échec. Un coup d'épée dans l'eau. Donc la problématique est bien d'inscrire cette démarche dans le temps et pas comme une opération liée à un financement. Une démarche qui prend en considération une société constamment obligée de s'adapter, en tout cas en matière de consommation, où le commerce est contributif de la vie de la*

*ville, mais pas le seul. D'autres formes doivent désormais constituer des rez-de-chaussée et, indépendamment de faire du business, de s'accorder pour que les gens soient heureux de vivre là où ils vivent... »*

D'autre part, un certain nombre de lieux de commerces souffre d'une vacance énorme. Être lié à une obligation sur les friches existantes conduit à analyser l'opportunité du commerce dans ces endroits et, le cas échéant, à proposer d'autres fonctions ou services. Un processus constructif, voire évident si l'on considère que le centre-ville est une priorité en tant qu'objectif sociétal, et non en tant que pôle commercial uniquement.

## **LES COMMERCES DE PÉRIPHÉRIE ET DE CENTRE-VILLE DOIVENT ÉVOLUER ENSEMBLE**

L'environnement du commerce est multiple, mais il est essentiellement la résultante d'une conjonction entre le digital et le magasin, avec un glissement de son modèle économique : la réduction du chiffre d'affaires réalisé par le magasin au profit d'autres outils de chiffre d'affaires. Il est également assujéti au rapport au temps et aux déplacements, c'est-à-dire au temps que l'on accepte de consacrer à une activité. Cette évolution de la mobilité a principalement commencé par l'alimentaire dont les acteurs, y compris les plus gros, se sont rapprochés de la population avec des formats comme les supérettes. Conséquence : des effets positifs et des effets plus compliqués à gérer.

D'un côté, cela a répondu au problème de départ qui était d'apporter des réponses quotidiennes là où les gens vivent. De même, des grandes enseignes ont pu revenir en centre-ville, après avoir été obligées de partir en périphérie du fait de coûts immobiliers trop élevés. De l'autre, cela a fragilisé les implantations d'origine, dont le chiffre d'affaires ne pouvait dès lors plus augmenter, voire se maintenir.

*« C'est un sujet de fond, souligne Emmanuel Le Roch. Cette baisse de fréquentation des magasins incite les enseignes à innover, bien plus qu'avant. Elles ne se limitent plus notamment à dupliquer leur modèle dans chaque ville. Au-delà de certains secteurs comme l'équipement de la personne*

*dont les difficultés dépassent la seule problématique d'implantation des magasins, des secteurs plus stables comme le bricolage, le sport, la culture, peuvent installer des surfaces plus petites. Le digital leur offre des moyens d'extensions de gammes et de répondre à leurs promesses. Ces enseignes peuvent donc choisir de revenir en centre-ville alors qu'elles auraient pu rester en périphérie ou en centre commercial. De fait, beaucoup d'entre elles estiment que la vraie visibilité d'une marque, c'est le centre-ville. En revanche, il est certain qu'il ne faut pas se tromper de périmètre : dans la plupart des villes, le périmètre du centre-ville commercial est beaucoup plus court que celui qui existait il y a cinquante ans. Tout comme il est indispensable de prêter attention au temps d'accès au centre, à la périphérie... Toutes les villes ne sont pas égales sur ce point-là. »*

Par ailleurs, la plus grande inquiétude n'est pas le refus des projets en périphérie qui pourraient nuire à l'opération de revitalisation commerciale du centre-ville, les grands projets étant finalement assez ponctuels. « *En revanche, il manque une règle en France, qui est le droit de transférer des mètres carrés de vente. Créer un lieu de commerce, c'est uniquement avoir la possibilité de créer des mètres carrés, donc un sur-stock. Il n'est pas possible de regrouper deux emplacements à qui on pourrait donner une autre destination pensée en amont avec les collectivités et les acteurs privés. Nous ne savons pas enlever la destination commerce. C'est une erreur. Pour moderniser, on ne peut pas figer les choses. Le commerce de périphérie, comme celui du centre-ville, doit pouvoir évoluer pour répondre aux attentes des consommateurs. Il est intéressant de se rappeler que le commerce de périphérie représente 70 % du chiffre d'affaires du commerce français. Il ne sera donc pas de sitôt intégralement reporté dans le centre-ville. Une approche globale nécessite de considérer que le commerce de périphérie est aussi crucial pour l'attractivité du territoire, pour peu qu'il soit mieux intégré à l'urbain qu'aujourd'hui, avec des fonctionnalités variées.*

*Ce qu'il ne faut surtout pas faire, c'est pousser les acteurs de périphérie à ne pas moderniser leurs outils. Cela concerne également les acteurs publics pour les transports en commun, la voirie, le partage de l'espace. Une*

*organisation territoriale périphérique doit pouvoir offrir à ses habitants une bonne qualité de vie. »*

## **DONNER LES MOYENS AU COMMERCE DE PROSPÉRER ET D'ANIMER LA VILLE**

Le chiffre d'affaires du commerce de détail sur Internet en France est de 9 %, avec une marge de croissance assurée. En Angleterre il est de 18 %. C'est pourquoi Procos intervient régulièrement auprès du gouvernement pour le sensibiliser au modèle économique du commerce afin d'éviter que les magasins ferment les uns après les autres.

La croissance d'un magasin repose sur deux facteurs : des clients et des produits. Si l'un des deux n'est pas à la hauteur, cela ne peut pas fonctionner. Une équation difficile à gérer pour les villes, puisque cela vient télescoper d'autres impératifs : le développement durable et un espace public pacifié, sans bruit, sans pollution, sans embouteillages.

*« Travailler le territoire sera vain si les magasins baissent le rideau. Les deux sujets doivent être associés, insiste Emmanuel Le Roch. La livraison à domicile trouvera ses limites pour des raisons de nuisances, de développement durable et d'occupation de la voie publique. La réponse d'installer des stocks en périphérie serait dangereuse car on demandera aux gens de se déplacer vers ces stocks. Cela viderait de sa substance la raison de se déplacer dans les centres-villes. Quant à l'hypothèse du magasin showroom, où l'on peut repartir ou pas avec un produit, ne semble pas viable. Si quelqu'un fait l'effort de se déplacer, il a envie de profiter immédiatement de son achat. Sinon, il restera sur son canapé la fois d'après et commandera sur Internet. Cela signifie que les magasins doivent pouvoir proposer des produits. Par conséquent, si l'approvisionnement des magasins n'est pas suffisamment fluide, par nature les flux physiques seront détournés. Le rôle du magasin déclinera au fil du temps, il ne jouera plus son rôle vital d'animation. Même s'il est incontestable que les commerçants ont encore à progresser sur une offre diversifiée et qu'ils ne peuvent pas tous s'approvisionner en local, faire de l'écopartage ou de la location, et sur l'accueil des clients... »*

Là où le digital est une force, c'est qu'il permet à des concepts locaux ou à des artisans de coordonner une logique physique et digitale pour étendre leur zone de chalandise grâce à une visibilité élargie. Du coup, ils peuvent être présents et mettre en avant une offre locale aux côtés des grandes marques, un élément très important pour la vie du territoire.

Mais se pose toujours la question du coût immobilier, un marché impactant fortement le commerce et sa diversité, les coûts élevés favorisant les grandes enseignes. La solution n'a pas été encore trouvée, même si Action Cœur de ville est attentif à cette problématique.

*« J'ai envie d'être optimiste, conclut Emmanuel Le Roch. Action Cœur de ville est l'occasion de réaliser de vrais projets avec l'ensemble des acteurs. À un moment favorable où tout le monde est d'accord, individus, entreprises, pouvoirs publics, pour devenir plus responsables. Il nous contraint également à prendre en compte les différents enjeux de société, et à voir la place que peut prendre le commerce de manière positive, dans son engagement dans la vie d'une cité. Et non comme un facteur polluant, mensonger ou non éthique. Une mission à mener par toutes les parties prenantes. Les élus locaux devront faire preuve d'une volonté honnête et transparente d'emmener les acteurs privés, et de mettre concrètement en œuvre les actions définies, pour ne pas créer de frustration ni desservir le programme. De même, les enseignes devront redonner une certaine autonomie au local pour que chaque magasin soit acteur et moteur sur son territoire. Certaines commencent à l'intégrer, mais cela va à l'encontre de tout ce qui s'est passé pendant vingt ans de centralisation, de maximisation...*

*L'ambition de Procos est qu'il existe encore demain un maximum de magasins sur l'ensemble du territoire, et pas seulement dans les métropoles ou les grandes villes. Si l'on considère que la vie de la ville et de ses habitants dépend partiellement de la présence de magasins, faisons en sorte que ces magasins survivent. »*

[1] Opération de revitalisation de territoire

[2] Schéma de cohérence territoriale

## Vera Lizarzaburu

Directrice du programme Action Cœur de ville

## Jean-Michel Royo

Directeur général, Action Logement Services



© Action Logement



© Action Logement

Vera Lizarzaburu  
Directrice du programme Action Cœur de ville

Jean-Michel Royo  
Directeur général, Action Logement Services

**« LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES  
ET L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES  
SONT INTIMEMENT LIÉES À UNE OFFRE  
DE LOGEMENT QUALITATIVE. »**

Au travers du programme national Action Cœur de ville dont il est partenaire aux côtés de l'État, Action Logement finance les bailleurs publics – et pour la première fois les investisseurs privés – participant à la revitalisation des villes moyennes. Son objectif : mettre de nouveaux logements à disposition des salariés dans un cadre de vie optimisé de centre-ville. Vera Lizarzaburu, directrice du programme Action cœur de ville, et Jean-Michel Royo, directeur général d'Action Logement Services, nous expliquent.

**D**epuis plus de 65 ans, la vocation du groupe Action Logement est de faciliter l'accès au logement pour les salariés, notamment les jeunes, actifs ou en formation, et les salariés en mobilité. À ce titre, l'organisme paritaire accompagne les bailleurs sociaux pour développer leur parc locatif par l'emploi des fonds collectés auprès, désormais, des entreprises de plus de 50 salariés. En contrepartie de ses financements, Action Logement obtient le bénéfice de réservations locatives dans les programmes financés, qui sont mises à disposition des salariés du secteur privé. *« Par là même, nous sommes au cœur de notre première mission, qui est d'aider les entreprises à attirer les talents et à fidéliser leurs salariés, précise Jean-Michel Royo. Action Logement cherche ainsi à soutenir les territoires qui, pour certains, connaissent une belle dynamique économique mais peinent à attirer des salariés, et notamment des cadres, dans des secteurs où le parc de logements n'est pas suffisamment qualitatif. Cela peut être le cas aux Herbiers, où le taux de chômage est deux fois moins élevé qu'au niveau national, ou à Agen qui a du mal à faire venir vivre les cadres. »*

C'est pourquoi le groupe s'est engagé aux côtés de l'État dans le programme Action Cœur de Ville, qui permet aux villes sélectionnées de renforcer l'attractivité de leur centre-ville en activant les différents leviers à leur disposition : aménagement, commerces, équipements, etc. Action Logement concourt au volet habitat du dispositif en les accompagnant dans la confortation de leur attractivité résidentielle. Il mobilise ainsi 1,5 milliard d'euros sur cinq ans au bénéfice de projets d'opérateurs, de bailleurs sociaux et d'investisseurs privés, sous forme de prêt et de subvention, pour

développer une offre de logements rénovés, nous y reviendrons.

Dans ce cadre, Action Logement finance la production d'une large gamme de logements : locatif social ou intermédiaire, logement locatif privé soumis à plafond de loyer et même accession sociale à la propriété, pour s'adapter aux besoins locaux tout en pensant la diversification de l'offre. Avec pour prérequis de travailler uniquement sur des immeubles entiers, donc sur les parties privatives des logements et sur les parties communes des immeubles, afin d'assurer l'homogénéité de traitement et de susciter un véritable effet levier grâce à des opérations d'ampleur.

*« Action Logement intervient de longue date dans le soutien de politiques publiques en finançant largement le PNRU puis le NPNRU<sup>[1]</sup> à travers l'ANRU<sup>[2]</sup> par exemple. Mais c'est la première fois, note Vera Lizaraburu, que nous portons en propre, aux côtés de l'État, l'un des principaux axes d'une politique publique d'envergure. Le financement que nous proposons dans le cadre de ce programme est également assez atypique. Tout d'abord parce que nous élargissons notre clientèle traditionnelle, essentiellement les bailleurs sociaux, à des propriétaires-bailleurs privés, ensuite parce que les financements attribués et le volume de subventions sont fonction de la complexité et de l'ambition de chacune des opérations. »*

Les investisseurs privés représentent un véritable enjeu pour la réussite du programme et dans la couverture de toutes les villes éligibles. *« Nous cherchons à favoriser l'émergence d'une initiative locale privée, puisque le développement d'une offre de logement diversifiée constitue l'un des paris d'Action Cœur de ville, et qu'un certain nombre de communes ne bénéficient pas d'opérateurs locaux. D'autres, considérant qu'elles disposent déjà suffisamment de logements sociaux, ont le projet de diversifier leur parc d'habitat de centre-ville. Grâce à ce dispositif, elles peuvent encourager le développement d'une offre privée ou d'accession sociale à la propriété. »* Le programme permet ainsi à Action Logement de faire évoluer ses modes d'intervention pour soutenir au mieux les projets de revitalisation communaux.

Par ailleurs, il est prévu d'intervenir sur le tissu actuel pour produire

des logements requalifiés, au moyen surtout d'opérations d'acquisition-amélioration, de démolition-reconstruction, de transformation d'usage d'immeubles existants. Ces opérations, souvent de petite taille, exigent beaucoup d'ingénierie en amont et sont soumises à de nombreux aléas tels que le coût du foncier, un état du bâti plus dégradé que prévu, des prescriptions architecturales des ABF<sup>(3)</sup> et éventuellement des recours de riverains. En conséquence, il s'agit d'opérations a priori peu attractives pour de gros investisseurs. Pour s'adapter à la complexité de ces opérations, Action Logement a choisi de développer un processus passant par l'analyse des bilans d'exploitation de chaque projet et leur étude méticuleuse, en s'intéressant notamment à la conception de programmes en contexte urbain et à la qualité architecturale. Cette analyse permet ensuite de déterminer si le groupe complète son prêt par une subvention variable pour permettre à l'opérateur d'équilibrer son opération, avec un total maximal de 1 000 euros au m<sup>2</sup> de surface habitable livrée. Une majoration, jusqu'à 1 500 euros par m<sup>2</sup>, peut être exceptionnellement accordée pour tenir compte de contraintes techniques particulières. Ce financement se révèle souple et modulable, son objectif est de pouvoir déclencher des opérations dès lors que l'opérateur démontre son besoin de financement.

Ce mode d'intervention s'intègre en outre dans un projet partenarial avec les collectivités, car chaque financement est soumis à l'accord préalable de la collectivité éligible, chaque opération devant concourir à conforter l'attractivité résidentielle de son centre-ville. Pour formaliser ce partenariat, Action Logement met en place des conventions immobilières qui fixent les modalités d'intervention du groupe au sein de la commune avant le 31 décembre 2022, date de clôture du programme Action Cœur de ville.

*« Pour les communes ayant identifié du bâti ou du foncier pour lequel elles savent qu'elles nous feront intervenir sur les trois prochaines années, nous avons ouvert la possibilité de réserver des crédits. C'est ce que nous avons acté à Angoulême, Pau et quelques autres. Ces villes avaient déjà planifié une politique de maîtrise foncière qui leur permet d'être directement opérationnelles pour nous voir financer rapidement de nouvelles réalisations. »*

Pour gérer ce plan sur cinq ans, un temps relativement court, Action Logement s'organise et se structure, avec une équipe de pilotage nationale d'une dizaine de personnes dirigée par Vera Lizarzaburu, un référent dans chaque direction régionale d'Action Logement. Tous ont été formés à appréhender les équilibres d'opération, à l'intervention en centre ancien, à la dimension réglementaire liée aux opérateurs privés, puisque le groupe est désormais une société de financement, ainsi qu'à leurs attentes et à leurs besoins spécifiques.

*« Grâce à notre ancrage territorial historique, nous bénéficions également d'un réseau de délégués territoriaux très dense et très bien implanté. Nous accompagnons donc les collectivités dans l'élaboration de leur projet de revitalisation, dans la définition des opérations que nous pourrions porter et dans le premier contact avec les éventuels investisseurs qui voudraient mobiliser notre financement. »*

## **OFFRIR AUX SALARIÉS UN CADRE DE VIE ADAPTÉ À LEURS ATTENTES**

*« La contrepartie systématique des financements accordés est de recouvrer des logements que nous pourrions proposer aux salariés, souligne Jean-Michel Royo. L'investisseur reste propriétaire bailleur de son bien, il l'exploite sous condition de le louer a minima pendant neuf ans aux salariés éligibles que nous lui présentons. Ces propriétaires sont des particuliers qui souhaitent revaloriser leur logement et le mettre en location. Grâce aux aides que nous leur accordons, ils sont non seulement en mesure d'équilibrer l'opération, mais ils peuvent également louer dans des conditions rassurantes. »*

Capter de nouvelles populations dans ces centres-villes est un objectif partagé avec les élus. Pour cela, les communes sont tenues de leur côté d'être facilitatrices dans la mise en œuvre des opérations par la mise en place d'une politique de maîtrise foncière volontariste, tout en portant un projet de revitalisation global et ambitieux crédibilisant la perspective d'un véritable renouveau de leur centre ancien. Pour cela, il ne suffit pas d'attirer des investisseurs, il leur faut être exigeantes quant à la qualité de l'offre qui

sera produite, afin de répondre aux besoins de logement de leurs administrés et ainsi favoriser leur centre-ville, en regard de logements périurbains, tant en termes de qualité architecturale que d'insertion urbaine ou de qualité d'usage. Il s'agit en effet de garantir leur attractivité pour les salariés que l'on cherche à attirer en centre-ville.

C'est pourquoi Action Logement prête particulièrement attention à plusieurs dimensions. La prise en compte de la problématique du stationnement, avec des solutions comme des parkings enterrés et/ou mutualisés, la conception de logements parfois sur des parcelles les plus contraintes. Taille des pièces, luminosité, espaces privatifs comme des terrasses ou des celliers sont autant d'atouts qui feront la différence pour les futurs locataires qui auront à arbitrer entre ces logements d'exception, proches de toutes les commodités urbaines, et des logements plus périurbains.

De la même manière, la question du traitement des pieds d'immeubles est importante : la rue concernée a-t-elle encore une vocation commerciale dans un contexte généralisé de resserrement de cette fonction dans les villes moyennes, ou bien est-il envisageable d'enrichir les pieds d'immeubles par des offres complémentaires adaptées à de jeunes actifs, tels des équipements de petite enfance, des espaces de co-working, etc ?

*« Il est essentiel pour nous de prendre un projet dans sa globalité. Cela nous est possible grâce aux contacts quotidiens de nos directions régionales avec les élus dans le cadre des comités techniques et de pilotage. Nous essayons également d'être en synergie avec les interventions des autres partenaires du programme et notamment Epareca, aujourd'hui intégré au sein de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), pour traiter les mêmes immeubles dans leur ensemble avec une fonction commerciale requalifiée en leur pied. »*

### UN BILAN DÉJÀ POSITIF POUR LE GROUPE

Deux ans après le lancement du dispositif Action Cœur de ville, Action Logement partage un premier bilan.

« Nous sommes plutôt satisfaits des premières mises en œuvre, résume Vera Lizarzaburu. Au 31 décembre 2019, sur le budget défini de cinq milliards d'euros, l'ensemble des financeurs avait déjà mobilisé un milliard d'euros. Pour notre part, nous avons été sollicités pour 227 millions d'euros. Nous observons par ailleurs une nette accélération, les acteurs se sont désormais bien approprié notre logique d'intervention et de financement. Nous avons également orchestré pour 2020 une montée en puissance auprès des investisseurs privés via une campagne de communication dédiée. Aujourd'hui, les premières opérations sortent de terre. À Moulins, Saint-Lô, Oyonnax, c'est à chaque fois une grande fierté d'assister à la concrétisation du programme avec la requalification de bâtiments patrimoniaux abandonnés qui concouraient à l'image dégradée des centres-villes. »

Pour Jean-Michel Royo, Action Cœur de Ville est un programme porté par l'ensemble du groupe. « Notre intervention s'appuie aussi grandement sur les comités régionaux et territoriaux<sup>[4]</sup> qui représentent la gouvernance paritaire d'Action Logement au niveau local. Ils sont pleinement engagés dans ce programme aux côtés des élus locaux et au plus près des entreprises pour leur garantir notre soutien et ce, sur tous les territoires. De même, au-delà de notre intervention en faveur des zones tendues, nous sommes également en capacité de créer d'autres logiques d'intervention pour permettre l'émergence d'un habitat et d'une dynamique locale qui favoriseront le développement économique de ces secteurs. Une démarche qui est au cœur de notre action... »

[1] (Nouveau) programme national de rénovation urbaine

[2] Agence nationale pour la rénovation urbaine

[3] Architecte des bâtiments de France

[4] Les CRAL (en métropole) et les CTAL (en outre-mer) sont des organes paritaires issus des organisations d'employeurs et de salariés composant la gouvernance d'Action Logement

« CES PROPRIÉTAIRES SONT DES PARTICULIERS QUI SOUHAITENT REVALORISER LEUR LOGEMENT ET LE METTRE EN LOCATION. GRÂCE AUX AIDES QUE NOUS LEUR ACCORDONS, ILS SONT NON SEULEMENT EN MESURE D'ÉQUILIBRER L'OPÉRATION, MAIS ILS PEUVENT ÉGALEMENT LOUER DANS DES CONDITIONS RASSURANTES. »



À Blois, acquisition amélioration d'une maison de ville  
© Action Logement



À Moulins avant et après  
Appartenant au patrimoine historique, la réhabilitation d'une bâtisse du XVIII<sup>e</sup> siècle en douze logements collectifs est la première Action Cœur de ville finalisée à Moulins  
© Évoléa



© Évoléa



À Fort-de-France avant et après  
Immeuble La Nationale, acquisition amélioration de vingt logements et d'un commerce  
© ARCAVS



© Philippe Zaffran Architecte

## Frédéric Marquet

Manager du commerce de Mulhouse - Ville de Mulhouse



© Ville de Mulhouse

**« MULHOUSE EST DÉSORMAIS ATTRACTIVE,  
ELLE A RETROUVÉ SON HISTOIRE ET  
SON ÉNERGIE DE VILLE COMMERÇANTE.  
MAIS IL FAUT RESTER VIGILANT... »**

Avec 506 ouvertures de commerces en huit ans, Mulhouse est aujourd'hui la ville française la plus dynamique en matière de commerce de centre-ville. Elle est aussi une ville qui revient de loin. Ce challenge a été mené par tous, municipalité, commerçants, agents immobiliers, investisseurs, habitants, et Frédéric Marquet, manager du commerce arrivé en 2011 pour participer au déploiement du programme Mulhouse Grand Centre.

L'histoire du renouveau de Mulhouse s'engage en 2011. La ville, avec un taux de pauvreté deux fois plus élevé que la moyenne française, est dans une situation difficile. Elle fait face à une activité commerçante du centre-ville éprouvée par deux ans de travaux du tramway. Certains commerces réussissent à se maintenir, mais d'autres ferment, alors que la France subit les effets de la crise financière mondiale. La ville compte alors 109 friches commerciales, dont 4 000 m<sup>2</sup> d'affichage sauvage au cœur du centre piéton, du fait de la délocalisation de Monoprix à Porte Jeune, et un taux de 14 % de vacance, le plus élevé sur le territoire national.

Pourtant, Mulhouse disposait de certains atouts. Sa forte identité industrielle – elle fut l'un des premiers pôles industriels d'Europe grâce à ses filatures et à l'exploitation minière –, lui a permis de devenir la capitale européenne des musées de la création industrielle et membre de la communauté des villes Ariane pour son industrie spatiale. Elle a également modelé sa population, puisqu'elle compte 136 nationalités, et 42 % de la population a moins de 30 ans, ce qui en fait la grande ville la plus jeune de France. Par ailleurs, les liens qu'elle entretient avec l'Allemagne et la Suisse la positionnent comme pôle stratégique multimodal grâce à ses deux LGV, Rhin-Rhône et Est européenne, et à l'aéroport international de Bâle-Mulhouse-Fribourg, et la moyenne des revenus dans sa zone de chalandise (420 000 habitants) est supérieure de 27 % à la moyenne française.

Jean Rottner, élu maire en 2010, décide alors de lancer Mulhouse Grand Centre. Un programme ambitieux pour relancer l'attractivité du centre-ville sur un périmètre élargi, avec un budget de 36 millions d'euros sur une période de six ans et centré sur quatre axes de travail : l'habitat, les espaces

publics, les déplacements, et le commerce.

*« Pour l'habitat, détaille Frédéric Marquet, l'objectif était de rééquilibrer l'offre et de donner envie aux habitants avec un meilleur pouvoir d'achat de revenir vivre au centre-ville. Afin d'embellir l'environnement, nous avons incité les propriétaires à restaurer leur bien grâce à un programme d'aides très incitatives : les propriétés et les copropriétés qui enclenchaient des travaux la première année bénéficiaient de 40 % de subvention (plafonnée à 10 000 euros), de 25 % la deuxième année et de 15 % la troisième année. Résultat, plus de 200 façades ont été ravalées sur cinq ans. Renforcée par l'embellissement de l'espace public au même moment (dalles de porphyre rouge, nouvelle signalétique, mobilier urbain, interventions artistiques...), l'ambiance du centre-ville dégage aujourd'hui qualité et cohérence. L'impact est un peu moins visible sur l'habitat car plus long à se concrétiser. Les programmes signés en 2013 ou 2014 commencent seulement à être emménagés. Mais ils attirent une clientèle à bon pouvoir d'achat et les projets très haut de gamme sont très vite commercialisés. »*

Les espaces publics, deuxième axe du programme, ont été reconfigurés sur la base d'un travail de fond mené avec le cabinet Mutabilis. Les interventions ont été hiérarchisées selon trois types d'espaces, les ordinaires, les singuliers et les extraordinaires, selon le caractère du lieu et sa position par rapport au cœur du centre. L'espace piétonnier, sur un périmètre existant déjà important, a été rendu plus confortable aux piétons par l'abaissement et l'élargissement des trottoirs. Les différents espaces sont jalonnés d'œuvres d'art, sculptures, street art, projets urbains habillés de créations exclusives... Ainsi, des boîtes aux lettres customisées par C215, pseudonyme de Christian Guémy, artiste urbain pochoiriste, des pictogrammes inspirés de la BD et des jeux vidéos sur des panneaux de signalisation par Clet Abraham, des fresques murales...

Des animations sont régulièrement organisées, du festival Mécaniques urbaines aux groupes de musique sur les terrasses, tous ces éléments, comme la propreté et la sécurité, ont été soignés pour donner envie aux habitants de reprendre le chemin du centre-ville.

Faciliter leur venue a également fait l'objet d'une réflexion et d'une synergie

globale sur les déplacements et le stationnement. *« L'apport de l'extérieur est vital. Il faut pouvoir arriver à pied, en vélo, en bus, en tramway ou en voiture. Des navettes électriques gratuites sont mises à disposition, il suffit de faire un signe pour qu'elles s'arrêtent à n'importe quel point de leur trajet. Le plan de circulation a été revu pour fluidifier les flux. Afin d'inciter les visiteurs à se garer dans les parkings souterrains, privés et publics, un tarif unique très incitatif a été instauré, puisqu'il est de 2 euros pour 4 heures, alors qu'il est à 1,50 euro l'heure à l'extérieur. De même, une centaine de places gratuites par grappes de dix est proposée en pourtour pour les courses rapides. Il y a encore des points noirs, le stationnement paraît toujours trop cher à certains. Mais avec le tramway, la ville a vraiment transformé ses déplacements. »*

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE ET LA CONCRÉTISER AVEC TOUS LES ACTEURS

Le programme Mulhouse Grand Centre n'aurait pu exister et encore moins connaître ce succès sans l'association de tous les acteurs qui se sont engagés à collaborer pendant six ans, et bien au-delà évidemment, pour atteindre les objectifs fixés. Ensemble, ils ont réussi à concrétiser cette volonté politique. Aujourd'hui 75 % des commerçants se disent optimistes ou confiants à Mulhouse (contre seulement 49 % à l'échelle nationale) et seulement 16 % sont pessimistes contre 44 % au plan national<sup>[1]</sup>.

Pour cela, il a fallu à Frédéric Marquet définir une stratégie globale.

*« Ma première mission a été de rédiger un document préalable basé sur des études extérieures, avec un plan d'action et des propositions. La stratégie s'engageait sur trois intentions : monter en gamme, se différencier et faire vivre l'ADN de la ville. Monter en gamme paraît aujourd'hui évident. Sauf que, en 2011, beaucoup rétorquaient qu'il n'y avait pas d'argent, que la ville était pauvre, etc. Mais j'étais convaincu que l'avenir du centre-ville passerait par la qualité. Les prix et les promotions, on les trouvera toujours en périphérie ou sur Internet. Par conséquent, le centre-ville devait se battre sur un autre terrain, d'autant qu'il ne pourrait jamais rivaliser pour des raisons de charges. Se différencier, c'était ne pas copier ou attirer des enseignes déjà*

*présentes à moins de 100 kilomètres, et faire vivre l'ADN de Mulhouse, c'était revenir à sa capacité à créer, à développer des projets différents.*

*Puis, au lieu d'aller présenter directement ce projet au maire selon le schéma classique, j'ai d'abord rencontré un par un les principaux acteurs, les commerçants historiques, les associations de commerçants, les agents immobiliers, les investisseurs et les banquiers. Le contexte était complexe. Les deux associations de commerçants ne coopéraient pas, la ville et la Chambre de commerce non plus... Ma volonté était de les impliquer dès l'amont et de finaliser le document avec eux. Lorsque j'ai présenté le dossier à Jean Rottner, les propositions et les objectifs étaient conformes aux besoins de chacun des acteurs. Ce n'est peut-être pas protocolaire, mais je suis convaincu encore aujourd'hui que c'est ce qui a initié un climat de confiance. »*

Pendant ce temps, en plein mouvement national des Pigeons qui fédérait des milliers d'entrepreneurs, de commerçants, d'artisans et de libéraux dénonçant le projet de loi de finances 2013, certains commerçants continuaient à diffuser sur les réseaux sociaux des photos de boutiques fermées pour discréditer le nouveau programme de la ville. Les opposants à la mairie renchérisaient lorsqu'un jour, les échanges dégénèrent. Afin d'enrayer ce cercle vicieux dans lequel les commerçants se faisaient également du tort, Frédéric Marquet leur proposa de réunir ceux qui le souhaitaient pour avancer de manière constructive.

*« Tous les mardis matin, pendant deux ans, nous nous sommes rassemblés dans une brasserie avec l'adjointe au maire, la Chambre de commerce, les associations de commerçants, les commerçants et les habitants, nous n'avons jamais été moins de 70 personnes. Le premier mois fut quelque peu tendu par le contexte, puis des groupes de travail se sont mis en place pour établir un diagnostic commun. C'est ainsi que sont nés les Ateliers du commerce. Les habitants ont beaucoup fait avancer le débat, ajoute Frédéric Marquet. Par exemple, sur le sujet typique de l'ouverture à l'heure du déjeuner, les commerçants affirmaient être amenés à fermer puisque la ville était déserte. Lorsque les habitants ont rétorqué ne plus venir car, justement, tout était fermé, le dialogue a repris... Finalement, 88 réflexions et propositions ont été formulées la première année. Une quarantaine relevait*

*des compétences de la ville, je les ai transmises aux services concernés, puis j'ai relayé des réponses argumentées. Nous avons pris en charge les sujets de notre ressort et de nombreuses actions sont nées de ces ateliers, notamment les navettes électriques. »*

Les Ateliers du commerce se tiennent maintenant une fois par mois, une occasion d'échanger sur les actualités, les ouvertures, les nouveautés. Systématiquement présente, la presse assure un relais médiatique. Cet effort commun représente aujourd'hui une marque de fabrique assez forte de la ville. D'ailleurs, en juillet 2019, est né l'Office du commerce et de l'artisanat, qui rassemble sur un même lieu, central, tous les acteurs du commerce et de l'artisanat, les services de la ville dont le manager du commerce, la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre de métiers d'Alsace et Les Vitrines de Mulhouse, la principale association de commerçants.

La proximité quotidienne avec les commerçants est un élément déterminant dans le processus. Répondre à leurs questions, quel que soit le sujet, être accessible et disponible, fait partie du quotidien de Frédéric Marquet. Cette proximité est tout aussi nécessaire auprès des habitants... C'est pourquoi il investit beaucoup de temps sur la page Facebook Mulhouse Ambiance Shopping. Suivie par plus de 21 000 personnes, elle a permis d'inverser l'image de la ville auprès des Mulhousiens qui, eux aussi, relayaient leurs inquiétudes et leurs divergences sur la situation de la ville. Aujourd'hui, ils prennent plus souvent la parole pour défendre et soutenir les projets.

### **LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL, CŒUR DU DISPOSITIF**

Pour faire venir une marque, il faut réunir trois conditions : l'emplacement, la personne prête à la porter localement, et les conditions négociées avec un propriétaire. C'est sur cette base que Frédéric Marquet a déployé sa stratégie de conquête des marques, que ce soit des grandes enseignes ou des commerçants indépendants.

*« Nous avons commencé par identifier les enseignes nationales qui combleraient les secteurs nous faisant défaut, tels que le bricolage, les*

*jouets, le sport, l'alimentaire, et celles qu'il faut avoir aujourd'hui. Vous n'êtes pas perçu comme un centre-ville si vous n'avez pas H&M, Mango, Zara, la Fnac, Sephora, Kiko... Nous souhaitons aussi attirer des concepts novateurs s'établissant sur le marché français. Puis j'ai travaillé l'emplacement. Je gère la base des locaux vacants en collaboration, et en totale confiance, avec les agents immobiliers. Ce qui me permet de proposer aux enseignes, dès le premier contact, des espaces adaptés à leurs besoins et des conditions cohérentes pour les deux parties déjà négociées avec les propriétaires. Tant que je n'ai pas de local, je ne les sollicite pas. En revanche, le jour où j'ai l'endroit idéal, je ne lâche pas. Il m'est souvent arrivé de proposer une opportunité à une marque, de recevoir une réponse négative puis de participer à l'inauguration à peine quelques mois plus tard. »*

Une approche qui a séduit de nombreuses enseignes. Starbucks a signé à Mulhouse l'une de ses toutes premières implantations de province pour un emplacement stratégique pour son activité, un espace de 300 m<sup>2</sup> que le manager du commerce a contribué à libérer d'une activité de prêt-à-porter repositionnée en un lieu plus adéquat. Muy Mucho, une enseigne espagnole de décoration, a ouvert sa première franchise à Mulhouse, et Repetto a choisi la ville pour sa seule boutique du Grand Est.

*« Quant aux indépendants, je reçois 100 à 150 porteurs de projets par an. Lorsque la proposition est viable, nous affinons ensemble le dossier pour trouver le bon équilibre entre l'activité, la surface, l'environnement et le loyer. C'est rare mais il peut arriver que le meilleur conseil à donner soit de ne pas continuer, ou d'affiner le projet ou d'en changer ! Comme ces commerçants venus pour un magasin de vêtements et ressortis de mon bureau avec un concept autour des ustensiles de cuisine. Cela fonctionne très bien depuis six ans... »* Il est par ailleurs possible de tester une idée et un modèle économique grâce à un Pop-up Store. Louable pour une période de deux à quatre mois, il accueille aussi des commerçants éloignés du centre qui souhaitent valoriser leur activité par une espace temporaire au cœur du centre-ville.

Fin 2019, 506 nouveaux commerces s'étaient établis au centre-ville depuis 2011, à un rythme de deux ouvertures pour une fermeture. Sur ces 506

ouvertures, trois quarts sont des indépendants. L'arrivée d'enseignes nationales a rassuré les investisseurs et les commerçants locaux, surtout si l'on considère qu'elles ne font plus que trois à quatre ouvertures par an et que certaines ne sont pas présentes dans des villes de taille comparable. « *Tout ce travail d'ensemble a porté ses fruits, conclut Frédéric Marquet. Mais l'activité économique reste difficile à Mulhouse comme ailleurs. Le centre-ville représente 20 % des achats de la région mulhousienne, et la dernière étude Bérénice montre que nous avons gagné deux points depuis 2011. Mais pour que le centre-ville retrouve une place cohérente dans l'agglomération, ce taux devrait être aux alentours de 25 %. Or, nous sommes entourés d'une périphérie très forte, avec quatre zones très rapidement et facilement accessibles. Nous avons encore des locaux vacants. Il y a toujours des cellules qui se libèrent d'une façon ou d'une autre dans le contexte économique actuel. Certaines enseignes nationales ferment, comme La Grande Récré dans un lot de 40 magasins au plan national, et d'autres se déplacent en raison de loyers trop élevés à certains endroits, charges qui deviennent trop lourdes dans un contexte économique national difficile. Le mois de décembre 2018 avait été particulièrement rude avec la crise des gilets jaunes, quelques manifestations de lycéens et, en Alsace, l'attentat du marché de Noël de Strasbourg qui avait marqué les esprits... Le côté positif est qu'elles ne souhaitent pas quitter Mulhouse. Car la dynamique reste positive, et les offres qualitatives de restauration et de bars ont totalement changé l'ambiance. Il semble que 2019 se soit plutôt bien passée : le chiffre d'affaires 2019 a fortement augmenté, légèrement augmenté ou s'est maintenu pour près de 70 % des commerçants mulhousiens (contre 42 % au plan national<sup>[2]</sup>). Mulhouse a repris sa place de ville commerçante et attire désormais les habitants des villes voisines, Colmar, Strasbourg, Belfort, Bâle...*

*Nous sommes sur un travail collectif qui n'est pas terminé. Il faut rester vigilant et faire les bons choix pour les années à venir. »*

[1] Enquête réalisée par la ville de Mulhouse et Les Vitrines de Mulhouse auprès des commerçants du centre-ville - Janvier 2020

[2] Baromètre de Échommerce - Décembre 2019



Place de la Réunion vue de l'Office du commerce et de l'artisanat  
© Frédéric Marquet



Rue du Sauvage, rue n°1 du centre-ville  
© Serge Nied

## Pascal Masson

Directeur général de KEREDES et président du Foncier Coopératif Malouin



« CE QUI EST INTÉRESSANT DANS LES MONTAGES  
COOPÉRATIFS, C'EST QU'ILS SONT MODERNES,  
FINALEMENT... »

La copropriété, un microcosme qui s'apparente à la vie d'un quartier, avec les mêmes problématiques de rénovation de l'habitat, de transition énergétique, de mixité et de vivre ensemble. Pascal Masson, son directeur général, nous présente comment KEREDES construit des solutions financières et techniques pour bâtir, réhabiliter et gérer des copropriétés.

Une marque, trois métiers, cinq villes, un ADN... KEREDES, coopérative de l'immobilier, promoteur, syndic de copropriété et agence implantée à Rennes, Saint-Malo, Dinard, Lorient et Brest, facilite l'accession à la propriété pour le plus grand nombre depuis 1902.

*« Plus précisément, nous sommes devenus syndic de copropriété dans les années 1950, pour gérer ce que nous avons construit pendant les Trente Glorieuses, commente Pascal Masson. Nous avons pris garde de bien entretenir les immeubles, mais les aménagements importants en architecture, en requalification et en transition énergétique n'ont pas été réalisés. Les immeubles sont devenus obsolètes. Notre plus gros chantier est donc centré sur la rénovation de copropriétés. Nous sommes toutefois confrontés à un problème complexe, le coût considérable de la réhabilitation, qui se chiffre à près de 30 000 euros par logement. Du coup, les habitants ne rénovent pas leur appartement, malgré les aides proposées par les collectivités et l'État dans le cadre du programme local de l'habitat, de la Caisse des Dépôts, de l'Anah<sup>[1]</sup> et d'Action Logement. »* Alors, lorsqu'en 2016, le cabinet du Premier ministre, relayé par la Caisse des Dépôts, lance un appel à projets national, KEREDES se positionne avec Rennes Métropole pour l'une de ses copropriétés de 80 logements en gestion à Rennes. La coopérative obtient 35 % de subventions des travaux engagés (façade, isolation, fenêtres, chauffage, parties communes) sous réserve d'atteindre certaines performances, notamment en termes de basse consommation énergétique dans le cadre du label BBC Rénovation. Objectifs visés de cette requalification de qualité d'usage et de qualité architecturale : confort sur le chauffage, réduction des charges de 30 %, revalorisation patrimoniale. Sur les six opérations engagées à Rennes, seule KEREDES réussit à sortir son opération complète.

*« Mais je vous assure que nous y avons mis beaucoup d'énergie. Pendant dix-huit mois, nous avons entretenu des relations continues avec la gouvernance, la présidente et le conseil syndical, formé une vingtaine de copropriétaires à la gestion de projet et à l'acculturation sur l'architecture et la transition énergétique, mis en place un concours de conception-réalisation avec les architectes et les entreprises associées. À la subvention de 35 %, nous avons ajouté 15 % en tant que promoteur en proposant d'acquérir des droits à construire, puis 15 % de subventions. Nous avons acquis des droits à construire sur du foncier dont ils étaient propriétaires. Nous leur avons même proposé de construire sur le toit, pour environ 10 000 euros par logement. En intégrant les aides liées aux ressources des personnes, le bilan à terme de l'opération était de 0 euro pour certains copropriétaires. Pourtant, lors du vote à l'assemblée générale, nous n'avons obtenu la majorité qu'au deuxième tour, à seulement une voix près... En fait, tout va bien jusqu'au moment où on parle d'argent. Parce qu'un projet pour 80 logements devient 80 problématiques individuelles de financement. Parce que dans cet immeuble, nous étions face à une population modeste qui avait largement dépassé la retraite. Difficile donc pour eux de faire un emprunt, ils devaient ponctionner leur épargne ou envisager de vendre leur bien. »*

En effet, la majeure partie des subventions étant versée sur présentation de factures acquittées, il leur fallait préfinancer les travaux. De plus, la plupart d'entre eux ne percevaient pas les bénéfices de cette opération.

Pour lever ces freins, KEREDES a fait le choix de coopérer avec PROCIVIS qui, grâce au dividende social SACICAP<sup>[2]</sup>, a pu aider par un préfinancement sur une longue durée de l'ensemble des subventions, soit près de deux millions d'euros. Cette première expérience a beaucoup appris à KEREDES. Notamment le fait que la gouvernance d'une copropriété est souvent fragile, car il y a un pouvoir de représentation, mais pas de décision. À partir de là, l'assemblée générale peut devenir un lieu où l'on règle ses comptes. *« C'est ce qui s'est passé. Il y avait un passif entre la présidente et le conseil syndical, qui s'est réglé dans la prise de décision. En revanche, une fois les travaux démarrés, tout a changé. Les résidents se sont reparlés, ils ont apprécié le confort apporté par*

*les rénovations, ils ont même choisi de renommer leur résidence... »*

La conclusion de cette histoire, au-delà de sa fin chaleureuse, a été de faire naître chez KEREDES la volonté d'établir un modèle économique plus souple, qui profite à d'autres copropriétés, avec un cahier des charges et une ambition de performances. D'autant que le volume de logements concernés est conséquent, plus de 500 copropriétés uniquement pour la coopérative, dont une grande partie dans des villes de reconstruction d'après-guerre comme Brest et Lorient. C'est à ce moment-là que Pascal Masson propose de s'appuyer sur les organismes de foncier solidaire (OFS)<sup>[3]</sup>.

*« Les OFS nous apportent la participation de la ville à la réflexion sur la politique publique de l'habitat. Dans le même temps, les collectivités peuvent procurer une garantie d'emprunt ou de cautionnement aux personnes de droit privé comme les OFS. Le principe est simple. L'OFS élabore un contrat en collaboration avec le syndicat de copropriété, contrat qui comprend un cahier des charges portant sur l'ingénierie, les travaux que nous achetons et le modèle de financement. Il spécifie également le montant de la redevance, que nous avons défini à 1 euro par m<sup>2</sup> environ, soit presque 60 euros par mois pour un T3, sur une durée de 25 à 30 ans. Cette redevance est ajustée pour être à peu près égale à l'économie de charges, qui est de près de 50 euros. Le syndicat avec le syndic rembourse l'OFS par un appel de fonds dans les appels de charge. »*

Dans ces conditions, le paradigme de base en est complètement modifié. Engager des travaux ne relève plus d'un engagement individuel pour lequel les copropriétaires doivent puiser dans leur épargne, et le passage à l'acte en est grandement facilité. D'autant que lorsque le propriétaire revend son logement, la charge est reprise par le nouvel acquéreur.

Une fois ce point essentiel maîtrisé, KEREDES a souhaité déployer ce nouveau modèle technique et économique en associant des partenaires tels que les collectivités et les banques. C'est la raison pour laquelle KEREDES crée l'OFS Foncier Coopératif Malouin en 2017.

*« Nous travaillons actuellement le montage financier avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, en particulier la prise en charge de la garantie*

*des prêts accordés. La ville en porte 50 %, nous réfléchissons à modéliser l'autre moitié, peut-être en passant par la restructuration du "super privilège" de la copropriété. (Si un appartement est vendu pour défaillance de son propriétaire, le syndicat peut demander à être remboursé prioritairement des charges dues, de préférence aux autres créanciers.) Dans ce cas, l'OFS pourrait être nommé premier créancier, qui céderait ensuite cette créance à la banque. Notre but est également d'obtenir un agrément pour constituer un OFS au sein de KEREDES. Et ainsi préfigurer des projets avec les collectivités locales pour six opérations au total, soit 400 logements, afin que les collectivités ne perdent pas de temps sur ces sujets avant la création de leur propre outil OFS. Nous fabriquerons les opérations neuves de la même manière, puis nous leur céderons lorsqu'ils auront créé leur propre outil. »*

KEREDES souhaite également associer Action Logement au développement de l'emploi de la région en aidant les entreprises à attirer des collaborateurs. « *Aujourd'hui, leur potentiel d'attractivité au recrutement est limité en raison du manque de logements à des prix compétitifs. Elles sont donc très intéressées par ce dispositif pour faciliter l'installation de leurs salariés à un coût deux fois moins élevé que celui du marché. »*

C'est pourquoi le Foncier Coopératif Malouin compte, parmi ses membres fondateurs, la ville de Saint-Malo, KEREDES et la Sacib, promoteur immobilier, mais aussi l'ensemble des acteurs du territoire : les utilisateurs (opérateurs et acquéreurs) et trois entreprises importantes de Saint-Malo, le Groupe Roullier, Les Thermes Marins et le Groupe Beaumanoir.

## **TRANSITION, MIXITÉ, INCLUSION, TOUJOURS ALLER PLUS LOIN...**

KEREDES compte 2 500 associés, locataires, accédants à la propriété et salariés, et KEREDES Syndic de copropriété, 500 syndicats de copropriétés, soit autant d'associés, en assure la gestion syndic. Les bénéficiaires sont maintenus dans l'entité, réinvestis dans le développement de l'entreprise pour préparer l'avenir. « *Notre mission est de faciliter l'accès à la propriété, de construire, de gérer et d'accompagner sur la durée nos*

*associés. C'est là que nous donnons du sens à ce mouvement coopératif. Nous travaillons pour faire du logement de bonne qualité, performant, avec une belle image architecturale, à un coût peu élevé. Tout en faisant en sorte que les gens échangent régulièrement avec leur syndicat de copropriété, qu'ils comprennent qu'il est investi dans la relation, tant côté construction que côté gestion et investisseurs.*

*Mais, affirme Pascal Masson, nous devons toujours aller plus loin sur certaines pistes. Nos acquéreurs ont du mal à se faire financer. Cela peut être long, très long, parce que ce sont des dossiers de personnes modestes. Nous avons donc choisi de devenir courtier et, en accord avec nos partenaires, Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels et leurs confrères, de prendre en charge les dossiers les plus difficiles. Avec la volonté de trouver la meilleure solution et de sécuriser toutes les parties, nos clients comme nos partenaires. Par ailleurs, nous avons remarqué que plus de 50 % de nos logements sont occupés par des familles monoparentales. C'est une problématique. Pas de constructeur, ni de gérant, mais une problématique du bien vivre ensemble. Comment les aider, nous sommes-nous demandé... Grâce à un tissu d'associations de garde d'enfant, d'aide aux devoirs... Mais ces associations sont elles aussi fragiles. Pour les soutenir, nous avons donc créé un fonds de dotation, Nova-Ker, dont la plateforme internet à destination de nos partenaires et donateurs sera ouverte à la fin de l'année. Ce fonds est également destiné à organiser des partenariats avec des facultés de droits, des chercheurs, pour approfondir l'élaboration de contrats de copropriété ou de RSE et accompagner les entreprises sur ces sujets. Pour finalement partager une motivation commune qui donnera encore plus de sens à notre relation. »*

Ces outils et de multiples idées sont régulièrement testés auprès d'un groupe d'une vingtaine de clients/associés, au sein du Club Agir, une sorte de chambre de résonance entre l'assemblée générale et les deux conseils d'administration.

*« Nous fabriquons nos histoires avec des administrateurs issus de l'assemblée générale, ce qui est toujours assez technique. Lorsque quelqu'un vient simplement pour réagir à une proposition, sans enjeu, sans décision à*

*prendre, nous sommes face à des questions de bon sens qui font avancer les choses et nos idées.*

*Un certain nombre de points sont aujourd'hui requestionnés, termine Pascal Masson. Le logement, la gouvernance de la copropriété – le statut de la copropriété date de 1965, même si l'État propose des ordonnances, plus ou moins partagées. Il est nécessaire de les repenser. D'un autre côté, chacun est pris par la vie, a du mal à refabriquer une solidarité dans les collectifs, à trouver du temps pour des petites contributions quotidiennes. En tant que syndic, il nous faudra être capable d'animer une plateforme de services. Une sorte de conciergerie solidaire de services à un tarif abordable, voire gratuits, avec l'ambition que les gens se parlent, se croisent, pour recréer quelque chose qui n'existe plus. Nous devons également continuer à construire du logement abordable et inclusif. Les contextes économiques changent tellement vite, l'État et les collectivités sont très sollicités financièrement. Conséquence, une carence sur le logement spécifique. Je pense que nous aurons à produire du logement pour les personnes handicapées ou vieillissantes, pour les étudiants ou les saisonniers... dans la ville, pas au bord d'un parking de supermarché, et dans la mixité, voire l'inclusion. Il faut réussir à former des petites structures qui permettent de se rencontrer, de foisonner, de proposer des places communes. Nous, opérateurs à mission, nous devons explorer ces sujets-là. Beaucoup d'associations sont en demande, beaucoup de projets naissent un peu partout, qui donnent matière à réfléchir et à agir... »*

[1] Agence nationale de l'habitat

[2] Société anonyme coopérative d'intérêt collectif pour l'accèsion à la propriété

[3] Introduit par la loi ALUR 2014, l'organisme de foncier solidaire est une structure à but non lucratif qui peut acheter et gérer des terrains (bâti ou non), pour y réaliser ou réhabiliter des logements accessibles à des prix abordables, au moyen de baux de longue durée parmi lesquels le BRS<sup>[4]</sup> est privilégié.

[4] Le bail réel solidaire (BRS) est un bail de longue durée qui permet à des OFS de distinguer le foncier (dont ils restent propriétaires) du bâti et, ainsi, de céder des droits réels sur le bâti à des familles modestes qui occuperont le logement à titre de résidence principale. La principale novation de ce bail réside dans le fait que les conditions de revente du logement sont fixées dans le bail et sont transmissibles aux acquéreurs successifs.



« NOTRE MISSION EST DE FACILITER  
L'ACCESSION À LA PROPRIÉTÉ, DE  
CONSTRUIRE, DE GÉRER ET D'ACCOMPAGNER  
SUR LA DURÉE NOS ASSOCIÉS.  
C'EST LÀ QUE NOUS DONNONS DU SENS  
À CE MOUVEMENT COOPÉRATIF. »



**Jean-Hubert Moitry**

Président de Foncière Patrimonia

**Stéphane Jean**

Directeur de Codif (H2I Honoré Investissement Immobilier)



© Foncière Patrimonia

Jean-Hubert Moitry  
Président de Foncière Patrimonia



© Codif

Stéphane Jean  
Directeur de Codif (H2I)

**« LE DÉVELOPPEMENT URBAIN SE TRADUIT  
PAR UN ÉTALEMENT SPATIAL ET UNE HÉGÉMONIE  
DE L'AUTOMOBILE PEU COMPATIBLES AVEC  
LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES. »**

Les lieux de commerce sont des lieux de bien-vivre pour les consommateurs. Forte de cette certitude, Foncière Patrimonia investit, conçoit et gère des implantations de commerces adaptées aux enjeux écologiques, urbains et sociétaux des villes. Jean-Hubert Moitry, président de Foncière Patrimonia, et Stéphane Jean, directeur de sa filiale Codif, nous parlent de ces nouveaux défis menés en collaboration avec les collectivités.

**D**epuis plus de vingt ans, Foncière Patrimonia investit en immobilier de commerces sur la France entière et en immobilier de bureaux sur Paris (60 % du patrimoine en province, 40 % à Paris et région parisienne). Au fil du temps, son expertise commerce est devenue prépondérante. Avec près de 500 000 m<sup>2</sup> d'actifs (pour compte propre à 80 % et sous gestion pour 20 %), elle est aujourd'hui un opérateur reconnu de la profession, grâce à la qualité de sa gestion et à son sourcing très sélectif basé sur la valeur intrinsèque de l'emplacement, au-delà de l'enseigne. La foncière assure elle-même la gestion de l'ensemble de son parc – 50 millions d'euros de loyer annuel, plus de 150 sites et plus de 800 baux –, avec une équipe dédiée.

*« Depuis une dizaine d'années, Patrimonia fait du marché parisien une priorité, présente Jean-Hubert Moitry. Nous nous intéressons à l'acquisition d'actifs parisiens "core". Mais nous avons également engagé, par le biais de notre filiale Codif (Commerce Développement Île-de-France), une stratégie de création et de développement de produits commerciaux en cœur de ville, dans le cadre de projets de rénovation urbaine, ou en ZAC<sup>(1)</sup> de centre-ville, aux côtés des promoteurs résidentiels. Selon les opportunités de gré à gré auprès des promoteurs ou dans le cadre d'appels à projets (Inventons la Métropole du Grand Paris ou Paris 2024), Codif identifie et valide les pertinences d'implantations commerciales, sélectionne les activités pressenties et calibre leurs surfaces. Et ce en étroite collaboration avec les élus et les responsables locaux. »*

Ce travail est réalisé en partenariat avec la société H2I, spécialisée depuis plus de 28 ans en commercialisation de commerces de proximité en région parisienne. H2I, gérée par Jean-Claude Chiche, Frédéric Ceyrolle et Stéphane

Jean, est associée au sein même de la structure Codif. Désormais, Patrimonia et Codif sont identifiés comme des partenaires de long terme par la plupart des majors de la promotion résidentielle, Linkcity, Nexity, Eiffage, Vinci, Marignan... « À ce jour, précise Stéphane Jean, *une quarantaine de projets est en cours de réalisation, pour une surface globale de 30 000 m<sup>2</sup> (15 000 m<sup>2</sup> déjà livrés ou en cours de livraison, et 15 000 m<sup>2</sup> en cours de construction).* Nous concevons notamment les surfaces commerciales de Parcs en Seine à Thiais-Orly, un projet remporté par Linckcity en partenariat avec Patrimonia pour la partie commerciale dans le cadre d'Inventons la Métropole du Grand Paris. » Parcs en Seine, dont la livraison est prévue en 2024/2025, est l'un des plus importants projets du Grand Paris. Il prévoit la création de deux quartiers avec une forte dominante paysagère et environnementale, en coopération avec les villes d'Orly et de Thiais, qui accueillera notamment la Scène digitale, une arène de 2 500 places, premier équipement entièrement dédié à l'e-sport en Europe.

## DES PROJETS COMMERCIAUX AU CŒUR DES CENTRES URBAINS

Patrimonia et Codif mènent des projets urbains dans les centres-villes, en réponse aux intentions ambitionnées par les collectivités : amener une mixité fonctionnelle bureaux/logements, installer des pôles commerciaux de proximité au sein d'un tissu commercial déjà existant ou au sein d'une zone à forte densité d'habitations, ou encore renforcer un pôle commercial de gare. Pour chacun de ces types de programmes, une logique et une typologie d'implantation sont opérées en fonction des sites.

À Noisy-le-Grand, les Espaces d'Abraxas, le célèbre ensemble urbain conçu et réalisé au début des années 1980 par Ricardo Bofill, a mal vieilli et souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements. L'architecte catalan revient pour repenser et réaliser le nouveau projet, avec pour objectifs de redynamiser la zone, de créer un cadre de vie verdoyant et animé, et d'apporter l'offre commerciale et les services nécessaires à la population. Et les chiffres sont impressionnants : 60 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 3 000 logements, un groupe scolaire

de 25 classes, un gymnase, une crèche et des commerces...

Codif réalise également un pôle commercial de 2 700 m<sup>2</sup> au sein de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée à Champs-sur-Marne, l'un des plus grands pôles universitaires français, dans le cadre de la création d'un quartier « éco-cité » mixte. Là aussi, le site est d'importance – 30 000 m<sup>2</sup> consacrés à des logements, bureaux, commerces, crèche, résidence pour personnes âgées, services et restauration – à proximité de la gare RER Noisy-Champs, future gare du Grand Paris Express et de la ligne 15 du métro.

*« Codif s'inscrit de même régulièrement dans des projets de création de pôles commerciaux de proximité au sein d'un tissu commercial déjà existant, ou dans des zones d'habitation denses et très passantes. Des cas de figure plus fréquents, explique Stéphane Jean. Comme le projet le Square à Sartrouville, avec l'implantation d'une offre élargie, restauration, médical et paramédical, commerces de bouche, qui viendra compléter l'offre actuelle. La volonté de la ville est de proposer des activités complémentaires, dans une synergie commerciale de quartier. Taverny et Ivry-sur-Seine ont elles opté pour des pôles commerciaux de 500 m<sup>2</sup>, une offre de proximité au cœur des habitants. »*

À Montigny-lès-Cormeilles, c'est le renforcement d'un pôle commercial de gare qui a été conduit, avec la volonté d'aménager un lieu d'animation et d'intensifier les services de proximité. Face à la gare et au sein d'une zone d'habitation résidentielle déjà existante, le programme comprend 750 logements, un cabinet médical, divers commerces et une crèche.

## **LES PROJETS EN CENTRE-VILLE DÉSORMAIS DÉTERMINÉS PAR DE NOUVEAUX BESOINS**

Des enjeux écologiques, urbains et sociétaux viennent dorénavant structurer et encadrer l'évolution actuelle des cœurs de ville.

*« Les villes ont de plus en plus vocation à privilégier les objectifs de protection, de gestion et de mise en valeur d'écosystèmes environnementaux, constate Jean-Hubert Moitry. Jusqu'à récemment, l'enjeu politique concernait*

*essentiellement le paysage urbain, le patrimoine, l'esthétique, mais seulement de manière très accessoire le cadre naturel et sa protection. Depuis peu, l'idée des acteurs, urbanistes, aménageurs et collectivités, est de créer dans les cités des paysages ruraux avec des codes tels que les couleurs, les volumes, les matériaux employés, ainsi qu'un certain nombre d'innovations (notamment relatives aux facteurs édaphiques, l'étude des sols en tant qu'habitat naturel pour les végétaux). Le paysage en ville revêt souvent une nature symbolique avec le végétal en ornement. Les problématiques des sols, faune, flore, air et eau en termes de dynamique et de qualité ne sont pas encore parfaitement intégrées, mais vont le devenir de manière croissante dans les années à venir. Il y a également fort à parier que l'évolution des facteurs climatiques et leurs conséquences négatives et pénalisantes pour le cadre urbain (canicules...), conduisent les collectivités locales à privilégier de nouvelles politiques d'écologie urbaine. Il s'agira alors de se réapproprier des éléments naturels présents dans les villes comme les rivières, la biodiversité, les arbres... Le processus est peut-être déjà engagé avec la transformation de nombreux fonciers ex-industriels. »*

Ainsi par exemple le programme Ivry Confluences, l'un des plus larges projets d'aménagement de la région parisienne. Déployé sur 145 hectares, soit plus de 20 % de la superficie d'Ivry-sur-Seine, il va devenir un pôle majeur de développement urbain, économique et social, avec à la fois du logement, des groupes scolaires, des locaux d'activités, de nouvelles voiries et espaces verts, ainsi qu'un grand parc. Ou le *Cluster* des médias des Jeux Olympiques 2024, qui sera intégré dans des îlots naturels, pour être ensuite transformé en 1 200 logements à Dugny près du Bourget. Sur les bords de Seine, c'est la libération de fonciers de friches industrielles qui permet de réaménager les berges (le Canal de l'Ourcq à Paris, Pantin, Noisy-le-Sec...).

*« D'autre part, reprend Stéphane Jean, le développement urbain se traduit par un étalement spatial et une hégémonie de l'automobile peu compatibles avec les enjeux écologiques. Or, désormais, les enjeux urbains et sociétaux militent en faveur de la notion de proximité. La politique actuelle des transports semble y répondre grâce à un certain nombre d'actions : nouvelle*

*trame de la voirie urbaine, conception d'axes de transports en commun, développement de différents modes de transports collectifs propres (co-voiturage, voiture propre partagée, tramway...), modernisation des réseaux métropolitains, création de nouvelles gares et prolongement de lignes existantes vers la deuxième couronne parisienne, voire au-delà. Cette politique des transports a déjà des effets sur l'urbanisation. Elle impacte de manière importante le commerce, en démontrant aussi l'évolution comportementale des consommateurs, qui expriment le besoin d'un commerce de proximité, voire de quartier. »*

Selon Jean-Hubert Moitry, il est certain que l'ensemble des acteurs de la construction des villes du futur (aménageurs, urbanistes, architectes, promoteurs, mairies, investisseurs, commerçants) font preuve d'une grande imagination afin de répondre aux grands défis qui les attendent. Allant parfois jusqu'à côtoyer la science-fiction... « *Arkose propose des salles d'escalade, l'Anticafé met à disposition des espaces de partage et de travail, boissons et en-cas inclus. Se développent de plus en plus des services de conciergerie, de restauration en circuit court, de coworking, de crèches privées... Les anciens modèles comme l'alimentation générale se transforment. Les principaux acteurs commencent à intégrer à la vente des produits localement ou en vrac, avec une offre de services plus large qu'ils testent régulièrement... Nous sommes au début d'un nouveau mode de fonctionnement, analyse-t-il, qui permet dès aujourd'hui de modifier les paysages urbains, de faire apparaître de nouveaux concepts de commerces et de loisirs, avec la volonté de revenir au respect de la nature et de l'être humain. »*

[1] Zone d'aménagement concerté



Quartier de la gare à Montigny-lès-Cormeilles - Vue depuis la place  
© Codif 2020



Quartier de la gare à Montigny-lès-Cormeilles - Vue depuis l'avenue de la Libération  
© Codif 2020



Espaces d'Abraxas à Noisy-le-Grand  
© Codif 2020

## Yves Molina

Directeur général délégué, Groupe SERL  
(Société d'Équipement du Rhône et de Lyon)



© Groupe SERL

**« EN PÉRIODE DE MUTATION, VOIRE EN TEMPS  
DE CRISE, LES COLLECTIVITÉS CONTINUENT  
À CONCEVOIR, PRODUIRE, IMAGINER. »**

Le Groupe SERL, acteur incontournable dans le développement économique de la métropole lyonnaise, travaille au service des politiques publiques portées par les collectivités territoriales, en interface avec le secteur privé. Yves Molina, directeur général délégué, est très attaché à anticiper les solutions pour répondre aux mutations et aux besoins sociétaux et environnementaux du territoire.

**D**epuis plus de 60 ans, le Groupe SERL, société d'économie mixte, a su évoluer pour s'adapter à des environnements de plus en plus complexes. *« À l'origine, il y a la SERL et ses deux métiers historiques, l'aménagement foncier et la construction d'équipements publics, développe Yves Molina. Nous traitons de nombreux projets urbains, principalement sur la zone d'influence de l'agglomération lyonnaise et, côté construction, nous sommes actuellement davantage concentrés sur l'enseignement (écoles, lycées...) et le domaine hospitalier et médico-social (hôpitaux, EHPAD<sup>(1)</sup>) sur un périmètre élargi à la région Auvergne Rhône-Alpes. Notre positionnement s'adapte sans cesse aux besoins, aux ambitions et aux projets des collectivités et des organismes qui nous accordent leur confiance. Nous avons également une activité forte en programmation de bâtiments publics. »*

Le Groupe SERL a été initié par la SERL il y a plus de dix ans afin d'élargir son champ d'investigation, en faisant le choix de développer une activité de développement et d'investissement. Lors de la crise de 2008, les investisseurs furent contraints de réduire leur présence, alors que les collectivités ou les porteurs de projets d'intérêt général continuaient à concevoir, produire, imaginer. Suite à ce constat de carence du secteur privé, le Groupe SERL a décidé de se projeter sur des cibles d'investissements proches de ses cœurs de métiers et répondant à un enjeu d'intérêt général. La stratégie, décidée dans la suite cette crise, a été confirmée par la gouvernance de la société en 2017.

La première destination a concerné l'immobilier d'entreprise, en relais de l'action des collectivités. Ainsi, lorsqu'elles ont souhaité maintenir dans les centres-villes et cœurs de quartiers des activités de type TPE/PME

artisanales, tandis que la pression foncière tendait à les faire refluer au-delà de la première couronne, le Groupe SERL, via sa filiale SERL@immo, est intervenu pour la réalisation et l'exploitation de long terme de l'immobilier dédié à ces activités, dont l'utilité à proximité de leurs bassins de vie et de clientèle n'est plus à démontrer. Il s'est dès lors peu à peu rendu propriétaire d'environ 40 000 m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise, liés à des villages d'entreprises implantés dans les cœurs de bourgs, cœurs de villes et cœurs de quartiers. *« Nous constatons que l'outil immobilier dédié est d'une grande utilité pour la survie de ces entreprises. Nous avons très peu de vacance, et elles sont totalement intégrées au tissu urbain local, leur activité intramuros trouvant sa pleine occupation auprès d'une clientèle de proximité. En lieu et place, il eut été facile d'installer des bureaux ou du logement. Mais cette filière artisanale TPE/PME contribue à la mixité des fonctions et participe de la sociologie et de l'histoire des quartiers de l'agglomération. »*

Par ailleurs, lorsque la métropole de Lyon émet en 2018 le vœu de reconquérir un site historiquement industriel pour conforter le socle industriel de l'agglomération, le Groupe SERL l'accompagne. C'est ainsi qu'il remporte l'appel d'offres sur le site arbitré par la société Bosch, pour avoir proposé une méthode partenariale et la volonté de conserver sur le long terme des locaux voués à l'industrie 4.0. Via un véhicule dédié, USIN Lyon Parilly, associant SERL@immo, la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne, il sera propriétaire d'ici fin 2020 d'un ensemble foncier de dix hectares, comprenant d'ores et déjà 30 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher bâti, et permettant la construction de 30 000 m<sup>2</sup> supplémentaires. La collectivité doit aussi régulièrement faire face à une problématique liée aux pas de porte. Dans nombre de projets urbains, les commerces sont assez souvent traités par défaut par les promoteurs. Un état des lieux, observé sur les opérations des années 1960-1970, aujourd'hui en renouvellement urbain, comme sur celles des années 1980, démontre un constat de dégradation de l'outil commercial. *« Cette paupérisation commerciale est fort dommageable, surtout lorsque la collectivité a beaucoup (ré)investi financièrement pour faire émerger des projets urbains avec la volonté de voir perdurer une offre commerciale*

*attractive à destination des résidents. Elle vient du fait, entre autres facteurs, que l'absence de la maîtrise de l'immobilier facilite les mutations d'activités non contrôlées par la collectivité, ce qui conduit souvent à un processus de dégradation de la qualité de l'offre. En réponse à ce contexte, le Groupe SERL a investi sur des socles commerciaux, afin de les gérer sur le long terme, pour pérenniser la qualité de l'offre commerciale. »*

Le Groupe SERL travaille également avec le Grand Lyon pour favoriser une zone à faible émission sur la centralité de la métropole, par l'installation d'un hôtel de logistique urbaine (HLU) de 25 000 m<sup>2</sup> d'ici 2022. L'objectif de cet HLU sera de ramifier le fonctionnement logistique et urbain du territoire. Au final, cet outil permettra aux gros porteurs de venir déposer leurs cargaisons, puis des véhicules de plus petite taille et à faible émission prendront le relais pour redistribuer les marchandises en centre-ville.

Sans pour autant s'éloigner de ses fondamentaux visant à produire des projets d'intérêt général, le groupe a filialisé ses activités connexes avec SERL@immo, pour le portage et la gestion immobilière d'opérations complexes (villages d'entreprises, commerces, pôle de services aux entreprises, bâtiments dédiés...), SERL@services qui accompagne la vie des entreprises locataires et de leurs salariés (Facility Management), et SERL@énergie, qui propose aux collectivités locales et aux opérateurs privés des projets d'énergies renouvelables, notamment via des investissements dans des centrales photovoltaïques. Le groupe compte aujourd'hui près de 80 professionnels pour plus de 100 millions d'euros d'investissements sur l'ensemble des projets.

## **LES NOUVEAUX USAGES, FONDAMENTAUX DE LA REVITALISATION DES CENTRES-VILLES**

Roanne, installée au nord de la Loire, le long de la Loire... Historiquement centre industriel mécanique et textile très important, l'industrie a peu à peu reflué et cette ville de 34 000 habitants s'est appauvrie durant plusieurs décennies... Les habitants ont migré vers d'autres destinations, le commerce et les services ont subi un long processus de paupérisation, signes distinctifs

d'une récession. Il y a cinq ans, la collectivité a souhaité revitaliser son centre-ville, à l'appui d'un projet urbain ambitieux. La municipalité, sous l'égide de son maire Yves Nicolin, est l'une des premières à s'intéresser au nouveau mode opératoire destiné à porter le développement du projet. Elle décide de créer une Semop<sup>[2]</sup> et de lancer un appel d'offres pour une concession d'aménagement, alors remporté par le Groupe SERL. *« Nous avons proposé d'ajuster la programmation en intégrant une résidence seniors et un hôtel, dans le but de renforcer la centralité avec une offre ouverte à la mixité des usages et des fonctions au cœur même de la ville, à deux pas du tissu commerçant existant. La ville a anticipé sur le foncier, foncier qu'elle a porté pendant quelques années puis qu'elle a restitué à la structure de portage et de développement, la Semop. L'anticipation de la commune, l'outil dédié (la Semop) et le partenariat avec les promoteurs permettent de soutenir l'ambition du projet. »* Le permis de construire a été obtenu, les investisseurs pour les résidences hôtelières et l'enseigne de l'hôtel sont engagés, le dossier de l'ensemble commercial est en cours de négociation, l'exploitant de la résidence seniors est connu. La première pierre sera posée mi-2020.

Le Groupe SERL porte un grand intérêt à la revitalisation des centres-villes/bourgs. Fort de son implication sur les territoires et de ses multiples expériences, il est à même d'accompagner les collectivités dans la réalisation de leur projet. Yves Molina nuance cependant. *« Il faut se garder de tenter de reproduire des schémas préétablis, visant à reconfigurer le centre-ville. L'intervention sur les seuls espaces publics est insuffisante ; la belle place publique, les stationnements bien posés, les espaces accommodés avec beaucoup d'argent public... Les nouveaux usages ne semblent pas toujours suffisamment pris en compte. Par exemple le web. Il est aujourd'hui le premier centre commercial du monde. Loin de le rejeter, il est important de composer et d'associer ces nouvelles pratiques à l'émergence d'une programmation commerciale moderne, attractive et soutenable, pouvant également intégrer les nouveaux élans citoyens qui se traduisent par des Amap<sup>[3]</sup> ou par des filières volontaristes autour des productions agricoles locales. Il existe aujourd'hui une forte volonté de se réunir, de ne plus jouer*

*individuel chacun dans son secteur. Les collectivités investissent pour resituer les marchés dans leur centralité, en leur offrant de meilleures conditions et en soutenant des filières de producteurs. Les filières évoluent, se transforment, comme par exemple le domaine de l'agri-alimentaire (du champ à la table). Beaucoup d'initiatives émergent, y compris dans les territoires périurbains. L'avenir des centres-villes passe certainement par une relation plus volontariste entre les usagers et ceux qui viennent commercer. Par des expériences comme la distribution en vrac qui, bientôt, ne sera plus seulement une expérience, mais une démarche naturelle de clients qui rejettent de plus en plus l'hyperconsommation pour se concentrer sur l'achat utile et nécessaire, l'achat plaisir responsable. »*

De même, la métropole a pris conscience de certains paradoxes, notamment suite à une étude qu'elle a récemment menée : 95 % de la production agricole du territoire est exportée hors d'un rayon de 50 kilomètres, cependant que le secteur de l'hôtellerie-restauration, qui fait la fierté de la capitale des Gaules, importe 95 % de ce qu'il transforme en cuisine<sup>[4]</sup>. « *En réaction, certaines collectivités conscientes de cette problématique proposent de faire renaître les "ceintures nourricières" en consolidant le retour des agriculteurs sur leur territoire pour approvisionner les cantines des écoles, des entreprises, les étals des commerçants locaux, sans oublier les accords passés avec certains distributeurs (grand commerce). Ces initiatives sont très intéressantes à suivre et assurément à accompagner... »*

[1] Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

[2] Société d'économie mixte à opération unique

[3] Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

[4] *Libération*, 8 juillet 2019



Le site USIN Lyon Parilly, dédié à l'industrie et à l'innovation  
© Groupe SERL



Village d'entreprises Michelet 9 dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Lyon  
© Groupe SERL

« BEAUCOUP D'INITIATIVES ÉMERGENT,  
Y COMPRIS DANS LES TERRITOIRES  
PÉRIURBAINS. L'AVENIR DES CENTRES-VILLES  
PASSE CERTAINEMENT PAR UNE RELATION  
PLUS VOLONTARISTE ENTRE LES USAGERS  
ET CEUX QUI VIENNENT COMMERCER. »

## Rollon Mouchel-Blaisot

Préfet, directeur du programme national Action Cœur de ville  
ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires)



© Arnaud Février

**« IL NE PEUT Y AVOIR DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE NI DE COHÉSION SOCIALE  
DU TERRITOIRE SANS VILLES MOYENNES  
DYNAMIQUES ET ATTRACTIVES. »**

Habitat, commerce, emploi, mobilité, offre éducative, culturelle, sportive et numérique : le plan Action Cœur de ville a pour objectifs de créer des conditions efficaces du renouveau et du développement des villes moyennes. Il est également à l'avant-garde, à la fois dans sa méthode et dans sa finalité, d'une véritable politique d'aménagement du territoire. Des investissements locaux importants sont prêts pour contribuer à la relance économique dans les territoires. Rencontre avec Rollon Mouchel-Blaisot, directeur du programme.

**A**ction Cœur de ville est un programme de soutien au développement des villes moyennes, avec une volonté politique affichée, celle d'investir prioritairement et exclusivement dans les cœurs de villes. *« Pourquoi les villes moyennes ? Parce que ces dernières décennies ont été plutôt consacrées à l'organisation de Paris, capitale monde, et à celle de métropoles régionales de rayonnement européen qui jouent un rôle d'entraînement pour les fonctions supérieures, explique Rollon Mouchel-Blaisot. Pendant ce temps, les villes petites et moyennes constituant l'armature territoriale du pays ont été oubliées dans les débats institutionnels ou parlementaires et négligées dans les politiques publiques. Le dernier plan les concernant remonte aux années 1970 avec Olivier Guichard ! Or, nous avons besoin de ce réseau assez unique en Europe. Par ailleurs, il est de plus en plus reconnu que notre modèle d'aménagement urbain, avec un étalement pavillonnaire qui isole et éloigne les habitants des commerces, des emplois et des services, est aujourd'hui économiquement, socialement et écologiquement insoutenable. Ce système explose et implose sous nos yeux. Nous en paierons un prix de plus en plus élevé, surtout si nous ne le redressons pas. Nous avons besoin que ces villes soient de nouveau valorisées, car leur rôle est irremplaçable pour le dynamisme de notre pays et sa cohésion sociale. De plus, un certain nombre d'entre elles présentait un risque de dévitalisation de leur centre-ville qui, si on n'y prenait garde, serait dommageable pour l'ensemble de leur territoire. Le programme Action Cœur de ville a été créé pour soutenir ces villes moyennes, les aider à réinvestir leur centre-ville et à les rendre plus attractives pour les investisseurs et les entrepreneurs. C'est enfin la reconnaissance de leur formidable potentiel. »*

En mars 2018, 222 villes de métropole et d'outre-mer ont donc été choisies, non pas en fonction de leur nombre d'habitants ou de leur situation géographique. Le critère de sélection voulu par Jacques Mézard, alors ministre de la Cohésion des territoires, et par les partenaires financiers, l'Anah<sup>[1]</sup>, Action Logement et la Banque des Territoires : leur rôle irremplaçable de centralité pour tout leur territoire, quelle que soit leur taille... De 8 000 habitants pour Chinon à 140 000 habitants pour Limoges.

Ce réseau représente environ 25 % de la population, 26 % des emplois, 410 000 étudiants et aussi beaucoup de territoires industriels abritant des entreprises de niveau mondial, des créateurs, des startups, des incubateurs qui se déploient grâce au numérique, des universités et des écoles supérieures très performantes.

*« Action Cœur de ville vient également à rebours d'une conception prévalant encore au sein de certains cénacles. Celle d'une France qui ne pourrait se développer qu'avec quelques métropoles, laissant de côté des soi-disant "territoires interstitiels" ou "diagonales du vide". Ce programme en est l'exact contraire. Il ne vient pas en opposition avec les métropoles, il en est complémentaire. Nous sommes profondément convaincus qu'il n'y aura pas de développement économique et social durable dans notre pays sans ce maillage territorial et sans une coopération intelligente et fructueuse entre collectivités. Sinon, nous irions devant de très graves fractures dont le coût serait extrêmement important. L'autre particularité de ce programme est qu'il accueille aussi bien des villes en pleine dynamique, qu'il nous faut continuer à soutenir pour conforter leur croissance, comme d'autres plus fragiles qu'il est alors indispensable d'aider massivement. Le rôle de chacune est vital pour la prospérité de l'ensemble de son territoire, en métropole comme en outre-mer. »*

### **UN PROGRAMME GLOBAL, PARTENARIAL, DÉCENTRALISÉ ET DÉCONCENTRÉ, SIMULTANÉ ET DANS LA DURÉE**

*« Il s'agit d'un plan global, continue Rollon Mouchel-Blaisot, à l'inverse de politiques publiques trop souvent verticales et cloisonnées. Il est en effet primordial de travailler, dans la durée, sur la transversalité et la complémentarité des actions,*

*et de traiter simultanément toutes les thématiques : logements, commerces, mobilité, services, cadre de vie, transition écologique, concertation citoyenne... Développer le commerce sans attirer des habitants en ville et/ou ne pouvant se déplacer serait totalement inefficace. »*

Ce plan est également partenarial. En plus des dotations et subventions de l'État (DSIL, DTER, crédits DRAC, CPER, FNADT, etc.)<sup>[2]</sup>, il a été proposé à la Banque des Territoires, Action Logement et l'Anah d'investir plus fortement dans ces territoires qui ont été un peu négligés ces dernières décennies. Il en est résulté un « pacte d'associés » doté de 5 milliards d'euros d'ici 2022. Ce paquet est ainsi constitué : 1,7 milliard d'euros dont la moitié de concours d'investissement en fonds propres de la Banque des Territoires (accompagnement et soutien d'ingénierie, prêts préférentiels, co-investissements dans les projets des collectivités, via par exemple des SEM<sup>[3]</sup> ou SPL<sup>[4]</sup>) ; 1,5 milliard d'euros d'Action Logement (pour acquérir et réhabiliter des immeubles en centre-ville et loger les salariés, sous forme de prêts, subventions d'équilibre ou portage foncier) et 1,2 milliard d'euros de l'Anah (soutien à l'ingénierie et à l'innovation, cofinancement des postes de directeur de projet, rénovation de logements).

En résumé, la présence de la Banque des Territoires est indispensable en termes d'ingénierie et souvent facilitatrice lors des tours de table pour les équipements publics et l'investissement économique. Action Logement se déploie dans des villes où le marché du logement est généralement moins tendu, et l'Anah dope ses interventions d'aide à la rénovation de logements pour des propriétaires bailleurs ou propriétaires occupants. *« Ces cinq milliards d'euros représentent en quelque sorte un "fonds d'amorçage public" en matière d'ingénierie et d'investissement, les deux pivots de la réussite de ces opérations. Ils ont pour objectif de consolider un écosystème favorable aux investisseurs privés et de leur donner confiance dans l'intérêt d'investir, dans la durée, dans ces villes qui présentent des perspectives de rentabilité intéressantes. »*

Quant à la mise en œuvre, elle est décentralisée et déconcentrée. *« Cela signifie que l'État ne dicte pas aux collectivités ce qu'elles doivent faire. Notre travail est de leur proposer des idées et de mettre à leur disposition un accompagnement en ingénierie, des financements adaptés ainsi que des outils juridiques, fiscaux,*

*procéduraux, administratifs ad hoc, afin qu'elles puissent réaliser leurs projets. Toutes les décisions engageant l'État sont prises par le préfet de département, avec la coordination du préfet de région sur l'aspect financier. Ainsi, l'interlocuteur direct et exclusif des collectivités pour l'engagement de l'État est bien le préfet de département. Il n'y a pas de subventions ni de financements accordés depuis Paris, les villes travaillent en direct avec les directions ou les filiales régionales des partenaires financiers. Il en est de même avec les régions et départements lorsqu'ils souhaitent librement contribuer aux actions. De ce fait, le maire – et son équipe municipale –, est responsable de son projet Action Cœur de ville. Il en assume la responsabilité politique, au sens noble du terme, et le pilotage régulier des instances partenariales. »*

En termes de méthode, les collectivités doivent respecter trois obligations. Chaque projet doit faire l'objet d'un accord, d'une co-signature entre la commune et l'intercommunalité. L'intercommunalité ayant des compétences indispensables, toutes sont tenues de souscrire au même projet de manière à assurer sa cohérence, même si bien sûr le maire a le leadership politique dans sa ville. La deuxième exigence repose sur la globalité du programme : chaque projet devra traiter simultanément de l'ensemble des thématiques constitutives d'un centre-ville attractif et des deux axes transversaux, transition écologique et concertation citoyenne, en adaptant le curseur aux besoins. Enfin, un chef de projet local Action Cœur de ville, placé auprès du maire et du directeur général des services, sera chargé d'assurer la fluidité des relations et le relais des informations entre toutes les parties prenantes, de faire vivre la gouvernance, de recevoir les investisseurs et acteurs locaux.

*« L'intérêt, en étant Action Cœur de ville, est incontestablement cette forme de gouvernance souple et pragmatique. On retrouve systématiquement autour de la table du comité de pilotage local, animé par le maire avec le président de l'intercommunalité, le préfet ou ses représentants avec la DDTM<sup>[5]</sup>, la région et/ou le département, les représentants des partenaires financiers, voire d'autres opérateurs tels que chambres de commerce ou des métiers, établissements et agences de l'État, établissements publics fonciers... Selon les priorités et les projets élaborés par la mairie, chacun est invité à se prononcer, à investir,*

*à apporter une dotation ou une aide en ingénierie, à prendre une participation dans une SEM locale... L'action se construit par opération, on raisonne exclusivement projet, puis les acteurs décident de leur éventuelle participation. Il y a des enveloppes, des procédures, des priorités, mais pas de schéma préétabli de subventionnement. »*

C'est en respectant cette méthode souple que le programme Action Cœur de ville a progressé particulièrement rapidement, son pilotage opérationnel s'appuyant sur un pragmatisme volontaire, un formalisme minimal et une gouvernance exclusivement locale.

### **RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE ET AU CŒUR DES TERRITOIRES, DES PROGRAMMES COMPLÉMENTAIRES**

Sélectionnées en mars 2018, les 222 villes avaient toutes signé avant fin 2018 une convention cadre avec l'État et les partenaires financiers, comprenant déjà des premiers éléments de diagnostic, d'orientations ainsi que des actions dites « matures » et donc prêtes à démarrer. Elles pouvaient ainsi anticiper les premiers financements sans attendre la finalisation du projet local prévue en dix-huit mois. Avant les élections municipales, une centaine de villes avaient déjà ratifié ou finalisé leur avenant actant leur projet final (l'autre moitié le fera cette année), 4 000 actions avaient été recensées et plus d'un milliard d'euros engagés fin 2019 (1,2 milliard d'euros au 1<sup>er</sup> avril 2020).

*« De plus, souligne Rollon Mouchel-Blaisot, ce paquet financier de cinq milliards s'est enrichi d'initiatives qui se sont concrétisées par des partenariats nouveaux entre institutions publiques et opérateurs privés, société civile et professionnels de l'urbain, investisseurs et concepteurs. »*

Parmi ces initiatives, la consultation nationale *Réinventons nos cœurs de ville* lancée en décembre 2018. Elle a proposé aux 222 villes qui le souhaitaient d'être accompagnées pour mener un appel à projet local sur un site emblématique de leur centre-ville, en recourant à l'excellence professionnelle (architectes, paysagistes, urbanistes, etc.). Son objectif : faciliter l'émergence de projets urbains adaptés aux marchés et aux besoins locaux, contribuant à la transition

écologique et à l'inclusion sociale et valorisant le patrimoine architectural, paysager et urbain.

*« Certains doutaient de la capacité des villes moyennes à s'engager dans une telle démarche d'excellence mais, au total, 112 villes ont été volontaires, ce qui est considérable ! Cela veut dire que la moitié des villes du programme ont demandé un accompagnement sur mesure pour mener des projets ambitieux et innovants. Un mouvement très positif d'autant que, sur les 55 villes lauréates de la première vague annoncée le 19 mars 2019 par la ministre Jacqueline Gourault, 33 avaient lancé au début 2020 leur propre appel à projets. C'est un résultat exceptionnel lorsque l'on connaît les temps de réactivité habituels, et qui se traduira par des chantiers. »*

Quant au programme *Au cœur des territoires* lancé avec le Cnam<sup>[6]</sup> au printemps 2019, il relève d'une autre volonté portée par Rollon Mouchel-Blaisot, celle de développer l'offre de formation et d'enseignement supérieur dans les villes moyennes. Le Premier ministre Edouard Philippe en avait d'ailleurs fait l'une des priorités d'enrichissement du programme Action Cœur de ville en clôturant le Congrès de Villes de France en juin 2019. C'est ainsi que le réseau Action Cœur de ville s'est associé à la volonté louable du conservatoire de se déployer dans les territoires via un AMI<sup>[7]</sup> commun. Son enjeu : répondre aux besoins accrus de formation des individus, des entreprises et des collectivités, et au triple défi de la compétitivité, de la croissance économique et du plein emploi. Son ambition : déployer d'ici trois ans une centaine de nouveaux espaces d'accès à la formation sur tout le territoire. Le Cnam dévoilait neuf mois plus tard les 55 premières villes moyennes qui proposeront cet espace d'accès lors d'une manifestation présidée par les trois ministres chargées de la cohésion des territoires, du travail et de l'enseignement supérieur.

*« Voilà un autre exemple de la réactivité d'Action Cœur de ville, soulignée par le Président de la République lors de son discours au Congrès des maires de France. Non pas que toutes les antennes vont se créer en trois mois. Mais nous avons été capables de construire ensemble, en moins de six mois, par une démarche réactive et pluridisciplinaire, une offre nationale intéressante pour ces territoires, et de sélectionner une première vague de villes lauréates.*

*Une deuxième vague sera lancée cette année en partenariat avec un autre programme phare de l'ANCT, Territoires d'industrie, car la plupart des villes concernées sont des villes industrielles. Et le développement des compétences, dont le Cnam est un acteur remarquable, est essentiel pour développer ou relocaliser les industries dans notre pays. »*

## **ACTION CŒUR DE VILLE, AUSSI PRÉFIGURATEUR DE NOUVEAUX OUTILS LÉGISLATIFS**

*« Et puis je prends deux exemples d'outils législatifs mis en place pour compléter le programme Action Cœur de ville. L'un, le dispositif "Denormandie ancien", est directement né d'Action Cœur de ville. En 2018, un problème apparaît au sujet de la rénovation : s'il n'y a pas de mesure fiscale particulière, équivalente au dispositif Pinel pour le neuf, nous ne pourrions pas attirer l'investissement privé, souvent local, pour réussir les opérations de rénovation. Or, si nous souhaitons faire revenir les habitants, les logements doivent être attractifs. Il faut donc pouvoir les rénover sérieusement pour pouvoir les accueillir. D'un autre côté, l'offre locative en serait quantitativement et qualitativement améliorée. »*

C'est ainsi que le « Denormandie ancien » a été voté lors du budget 2019 et amélioré avec le PLF 2020<sup>[8]</sup>. Ce dispositif d'investissement locatif, destiné à encourager la rénovation dans l'ancien, prend la forme d'une réduction d'impôt sur le revenu accordée aux particuliers achetant un logement à rénover pour le mettre ensuite en location à un loyer modéré.

Cette mesure fiscale est éligible dans les villes ayant signé une ORT<sup>[9]</sup> (les villes Action Cœur de ville le sont par anticipation par arrêté ministériel). *« En clair, ce qui est très intéressant en l'espèce, c'est le projet territorial qui ouvre droit à ce dispositif fiscal, et non pas un zonage décidé à Paris ; le dispositif porté par le ministre chargé du Logement Julien Denormandie répond bien aux besoins locaux et constitue une petite révolution fiscale qui aura un véritable impact... »*

L'autre exemple concerne l'urbanisme commercial. Investir massivement dans les commerces de centre-ville se révélerait contreproductif si les zones périphériques continuaient de se développer de manière anarchique. C'est

pourquoi la loi Elan permet de favoriser l'implantation de surfaces moyennes, voire importantes, en centre-ville, parfois en redonnant vie à de remarquables bâtiments en les exonérant de l'autorisation CDAC<sup>[10]</sup>. De même, dans des cas très ciblés, les élus signataires d'une ORT pourront saisir le préfet à des fins de suspendre un projet en périphérie de leur ville ou d'une agglomération voisine si celui-ci, par sa nature et sa dimension, serait susceptible d'attenter gravement à l'opération de revitalisation commerciale du centre-ville en cours. Là encore, il ne s'agit pas d'opposer stérilement les uns et les autres, mais de marquer un coup d'arrêt à l'étalement urbain commercial en retrouvant équilibre, proximité et bon sens.

## **L'AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES, LA CONCRÉTISATION DES PROJETS**

Le programme Action Cœur de Ville est une priorité du gouvernement pour les territoires. Par la manière dont il a été mené, il a incontestablement initié une nouvelle méthode d'action publique, aux antipodes du fonctionnement traditionnel d'une administration centrale. Il est désormais intégré au sein de l'Agence nationale de la cohésion des territoires née au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de la fusion du CGET<sup>[11]</sup>, de l'Epareca et de l'Agence du numérique. L'ANCT porte désormais des programmes nationaux comme Action Cœur de ville, France Services, Territoires d'industrie, Petites villes de demain, France mobile...

Le rôle de l'agence est aujourd'hui de trois ordres. Le premier est d'organiser les financements, partenariats et subventions au profit des territoires. Elle est l'opérateur de l'État sur les contrats de plan État-régions ou des fonds structurels européens par exemple. Le deuxième sera de déployer des agents auprès des préfets et des collectivités au fur et à mesure de la montée en puissance de l'agence. Ce qui n'est pas simple, en raison souvent d'un manque de formation ou de ressources mobilisables en termes d'ingénierie. Son troisième rôle est de soutenir différents programmes aujourd'hui actés comme prioritaires et rattachés directement au directeur général de l'agence. Ce qui se traduit par le fait que l'ensemble de ses services fonctionnels, supports et

logistiques sont désormais en appui des programmes comme Action Cœur de ville ; ce sera un véritable plus opérationnel.

*« Finalement, conclut Rollon Mouchel-Blaisot, avec Action Cœur de ville, nous avons en quelque sorte prototypé et préfiguré une nouvelle méthode d'action pour les territoires, incarnée par l'ANCT, à savoir un plan interministériel piloté en mode transversal et partenarial par une équipe projet tournée vers le soutien des collectivités locales. Les premiers résultats enregistrés confirment la pertinence de la démarche et nous encouragent à poursuivre dans cette voie. Au-delà du milliard d'euros déjà engagé au profit des 222 villes sélectionnées, des actions extrêmement concrètes sont résolument menées dans tous les domaines ; de surcroît, les investisseurs privés comprennent de plus en plus l'intérêt de les soutenir. »*

[1] Agence nationale de l'habitat

[2] DSIL : dotation de soutien à l'investissement local - DTER : dotation d'équipement des territoires ruraux  
DRAC : direction régionale des affaires culturelles - CPER : contrat de plan État-région  
FNADT : fonds national d'aménagement et de développement du territoire

[3] Société d'économie mixte

[4] Société publique locale

[5] Direction départementale des territoires et de la mer

[6] Conservatoire national des arts et métiers

[7] Appel à manifestation d'intérêt

[8] Projet de loi de finances

[9] Opération de revitalisation du territoire

[10] Commission départementale d'aménagement commercial

[11] Commissariat général à l'égalité des territoires

## **LES VILLES MOYENNES JOUERONT UN RÔLE MOTEUR DANS LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE, LES SOUTENIR EST VITAL**

*« Action Cœur de ville contribue à la prise de conscience d'un enjeu sociétal majeur, celui de reconcevoir notre modèle d'aménagement urbain pour le rendre plus durable, plus résilient et plus inclusif. Bref, celui de rompre avec l'étalement et l'isolement pour y gagner de l'humain. Cette priorité est plus que jamais d'actualité...*

*En effet, au moment où notre pays doit surmonter une grave récession à cause de la pandémie sanitaire, l'investissement public local peut contribuer à la relance de l'activité économique. Tout sera donc mis en œuvre par l'État et les partenaires financiers pour aider et accompagner le millier de projets structurants du programme prêts à démarrer. Avec bien évidemment le concours indispensable des acteurs privés.*

*Nous avons de formidables atouts pour relever, tous ensemble, ce défi. »*



8 salles, 1 320 sièges : inauguré le 15 novembre 2019, le multiplexe a pris ses quartiers au centre-ville de Dieppe, dans l'ancienne manufacture à tabac  
© ANCT



Reconversion d'une ancienne gare en lieu de solidarité citoyenne à Poissy : la Maison de vie éco-citoyenne accueillera, formera et sensibilisera l'ensemble des acteurs locaux concernés par le développement durable, l'économie circulaire et la problématique de gestion des déchets  
© ANCT



Installé au centre-ville de Douai depuis plus de trente ans, le Furet du Nord a rouvert ses portes le 12 avril 2019, en se maintenant en centre-ville dans un bâtiment Art Nouveau  
© ANCT

« LE PROGRAMME ACTION CŒUR DE VILLE  
A ÉTÉ CRÉÉ POUR SOUTENIR CES VILLES  
MOYENNES, LES AIDER À RÉINVESTIR  
LEUR CENTRE-VILLE ET À LES RENDRE PLUS  
ATTRACTIVES POUR LES INVESTISSEURS  
ET LES ENTREPRENEURS.  
C'EST ENFIN LA RECONNAISSANCE  
DE LEUR FORMIDABLE POTENTIEL. »

## Franck Petit

Directeur de l'habitat neuf, PROCIVIS Immobilier

## Fabio Mastroianni

Directeur délégué aux filiales et promotion immobilière PROCIVIS Eure et Loir



© PROCIVIS Immobilier

Franck Petit  
Directeur de l'habitat neuf



© PROCIVIS Immobilier

Fabio Mastroianni  
Directeur délégué PROCIVIS Eure et Loir

**« NOUS RÉAPPRENNONS L'AMÉNAGEMENT GLOBAL DE LA CITÉ EN RAISONNANT AVEC L'ENSEMBLE DES OPÉRATEURS, EN PARTICULIER SUR LE TRANSPORT, L'ÉNERGIE ET LE COMMERCE... »**

Réseau national unique dans son identité et son positionnement, entre économie sociale et solidaire, mouvement HLM et promotion privée, PROCIVIS s'investit dans le programme Action Cœur de ville, en exploitant dès l'amont la maquette numérique. Un outil pour anticiper, gérer et aussi impliquer l'ensemble de l'écosystème économique local, selon Franck Petit, directeur de l'habitat neuf, et Fabio Mastroianni, directeur délégué aux filiales et promotion immobilière Eure-et-Loir.

**S**écialiste historique de l'accession sociale à la propriété depuis plus de cent ans, le réseau PROCIVIS est aujourd'hui présent sur tous les métiers de l'immobilier : construction de maisons individuelles, promotion immobilière, administration de biens et gestion de logements sociaux. L'essence coopérative des sociétés du réseau lui confère une place originale dans le secteur immobilier ; ce modèle atypique leur permet en effet de réinvestir leurs bénéfices dans le développement de tous les métiers de l'immobilier et dans des missions sociales au profit des ménages modestes. *« Il s'agit d'un cercle vertueux dans lequel nos dividendes sont sanctuarisés au sein du réseau, sans redistribution, avec une partie consacrée au développement et une autre réinjectée dans des missions sociales, explique Franck Petit, en soutien des propriétaires occupants ou copropriétaires les plus modestes, ou encore dans des projets qui accompagnent la politique gouvernementale. »* Ce réseau de promoteurs, de constructeurs et d'aménageurs fonciers produit près de 8 000 logements neufs par an, avec un objectif de 10 000 logements d'ici 2022. De son côté, PROCIVIS Logement Social, nouvellement créé, produit 1 500 logements neufs par an et gère un peu plus de 40 000 logements en tant que bailleur social. Les filiales sont autonomes, elles doivent simplement répondre à des obligations d'intérêt public général. *« Nous n'avons pas exclusivité à produire du logement social. Nous devons produire du logement pour tous, dans toutes les régions, sur tout type d'habitat, et ce dans les contraintes de chaque marché local. Nos promoteurs immobiliers ont donc vocation à produire un marché conforme à leur marché, et en se positionnant vis-à-vis de la concurrence. »*

Réseau d'opérateurs régionaux, les agences de PROCIVIS sont bien implantées sur leur territoire pour travailler les marchés existants, au plus proche des besoins des communes. De ce fait, il est naturellement associé à Action Cœur de ville.

*« Toutefois, ce dispositif modifie quelque peu les paramètres du processus classique. Dans un cadre privé habituel, une opération sort ou pas, en fonction des grands équilibres de prix de revient (foncier et travaux), prix de sortie concurrentiel et existence d'un potentiel commercial. Plusieurs promoteurs peuvent se succéder sur un foncier, sans que le projet aboutisse. Ce n'est pas le cas pour Action Cœur de ville, où les projets ne réunissent que très rarement ces critères de viabilité. Il nous faut donc absolument trouver un montage financier idoine, y compris les subventions, pour accompagner le développement de la ville. D'autre part, le programme nous cible des endroits. Et ces endroits ne sont pas forcément ceux sur lesquels il y a un marché immédiat. Nous sommes alors confrontés à une problématique, celle du coût plus élevé de la construction en centre-ville, et encore plus élevé s'il s'agit d'une rénovation. Il y a par conséquent une adéquation à trouver, et même sans doute à inventer. Peut-être celle d'intervenir dans le centre-ville et dans le même temps en toute première couronne, soit avec du petit collectif, soit avec de l'individualité, pour rentrer dans le cadre de la contrainte du Zéro artificialisation nette. Dans tous les cas, nous constatons que les projets ne pourront pourtant pas avancer s'ils ne font pas l'objet d'une aide financière. Si ces centres-villes n'ont pas été développés jusqu'alors, ou s'ils restent en situation de développement, c'est bien qu'il y a un problème local et économique. Les bilans d'opération ne "tournent" pas, les parties prenantes ne parviennent pas à les équilibrer, entre d'un côté la charge foncière telle qu'elle est censée être, et le prix de marché pour une production de logements dignes, confortables et évidemment aux normes. Il faut donc restructurer le marché, en créant des montages spécifiques, et accompagner les territoires pour monter ces dossiers, entre autres des charges foncières réduites par exemple. Mais quoi qu'il en soit, ajoute Franck Petit, le dispositif Action Cœur de ville nous amène à penser l'aménagement de la cité dans sa globalité. À*

*raisonner avec l'ensemble des opérateurs, en particulier sur le transport, l'énergie et le commerce, tout cela bien évidemment en tenant compte des contraintes environnementales. »*

## **LA MAQUETTE NUMÉRIQUE DÈS LA PHASE AMONT DES PROJETS, AU STADE DE LA PLANIFICATION**

Ces opérations en cœur de ville, PROCIVIS peut les porter, de par son offre globale, ancrée dans les territoires, et par sa capacité à impliquer les opérateurs locaux. *« Chartres Métropole nous a intégrés, parce qu'ils nous ont reconnus comme un acteur complet sur l'ensemble des métiers de l'immobilier, et comme acteur local car nous sommes très proches des TPE/PME, explique Fabio Mastroianni. Construire, c'est pour loger des gens. Mais c'est aussi pour faire fonctionner une économie d'entreprises, de fournisseurs et de négoce qui gravitent autour de ces opérations, qui peuvent continuer à fonctionner et, éventuellement, croître pour créer de l'emploi. C'est vraiment important pour nous, et nous l'appliquons dès que le projet le permet. C'est justement ce que nous avons réalisé pour la résidence le Onze. »*

Le Onze, un programme de douze logements d'accession à la propriété libre, inscrit dans un démonstrateur, piloté par un chef de projet, avec pour objectifs d'anticiper les ambitions de la nouvelle réglementation environnementale 2020 (diminuer l'impact carbone des bâtiments, poursuivre l'amélioration de leur performance énergétique et garantir leur fraîcheur en été) en circuit court, et en appliquant les principes de l'analyse du cycle de vie et de l'économie circulaire. L'ensemble de l'opération devant être à isocoût, sans un euro de plus pour la construction, sans déséquilibre du prix de sortie, afin de proposer des logements à des tarifs maîtrisés.

*« Pour ce projet, nous avons travaillé pendant deux ans sur un système de recherche et développement autour de l'économie circulaire et des circuits courts, en développant un projet démonstrateur. Notre volonté était de créer un écosystème autour de ce sujet de recherche et développement,*

*d'essayer de bousculer les économies générales et par défaut la production de logements, et d'inverser le cycle actuel, celui qui veut que lorsque le coût augmente, le foncier augmente et la production baisse. Nous avons par exemple fait appel à un opérateur que nous connaissons bien, pour du réemploi de produits issus des démolitions de logement dans l'habitat ou d'équipements publics. Le but est de favoriser une économie circulaire entre la production, le reconditionnement et l'utilisation, dans un cercle de moins de dix kilomètres. »*

PROCIVIS Eure et Loir s'appuie également sur une autre compétence, le BIM<sup>[1]</sup>, un processus qui utilise une maquette numérique terrestre en 3D intelligente comme élément central des échanges – informations et outils pour planifier, concevoir, construire et gérer plus efficacement des bâtiments et des infrastructures – entre les professionnels de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction. Tous les paramètres peuvent être intégrés, dès lors que les bases de données sont renseignées.

*« En fait, le territoire de Chartres a été la première ville scannée, avec un déploiement en escargot. Donc tous les projets liés au PLU<sup>[2]</sup> et au développement sont numériquement rattachés à la maquette. C'est un moyen de gestion unique pour la métropole de piloter son avenir, avec une vision par couches, infrastructures, bâtiments, transport, énergie, etc., et leurs interconnexions. L'ensemble des infrastructures est rattaché, ainsi que tous les travaux souterrains, puisqu'une première base de données a été conçue en 2016, avec l'ouverture et la création d'un pôle numérique pour scanner l'ensemble des réseaux d'assainissement, d'adduction d'eau potable et de réseaux aériens qui seront mis en enfouissement. La maquette numérique permet aussi de construire un dossier de consultation à destination des TPE/PME, sans remettre en cause leur valeur concurrentielle, afin qu'elles puissent grandir avec les évolutions numériques que nous mettons en place et que nous mettrons en place sur les prochains projets. »*

PROCIVIS intègre également la maquette numérique dans l'appel d'offres mené pour des villes sélectionnées dans le programme Réinventons nos cœurs de ville, Limoges, Montbrison, Morlaix... *« Ces villes ne l'utilisent*

*pas encore. À Morlaix par exemple, nous pouvons soumettre un dossier qui représente la future liaison mécanique entre la ville basse et la ville haute, et qui est en fait la réhabilitation d'un funiculaire qui avait disparu. »*

*« Selon leurs besoins et leur histoire, sociale, économique, géographique, confirme Franck Petit, nous sommes aux côtés des villes et des communautés pour accompagner les habitants et les opérations d'habitat dans une démarche vertueuse. »*

**« CONSTRUIRE, C'EST POUR LOGER DES GENS.  
MAIS C'EST AUSSI POUR FAIRE FONCTIONNER  
UNE ÉCONOMIE LOCALE D'ENTREPRISES,  
DE FOURNISSEURS ET DE NÉGOCE QUI  
GRAVITENT AUTOUR DE CES OPÉRATIONS,  
QUI PEUVENT CONTINUER À FONCTIONNER ET,  
ÉVENTUELLEMENT, CROÎTRE POUR CRÉER  
DE L'EMPLOI. »**

[1] Building Information Modeling

[2] Plan local d'urbanisme



Résidence le Onze à Chartres  
© PROCIVIS Eure et Loir



Programme immobilier de grande ampleur mené par Edifidès du réseau PROCIVIS, au cœur de la ville de Caen. Composé de 94 logements répartis dans 5 bâtiments de deux étages, il se fond dans le décor du Parc de l'Abbaye-aux-Dames.  
© Edifidès

**Pierre Ruello**

Directeur général, Demeter



© Demeter

**« JE CROIS PROFONDÉMENT AU CŒUR DE VILLE,  
PARCE QU'IL EST UN LIEU DE LIEN SOCIAL.  
ET PLUS LE DIGITAL PRENDRA DE L'AMPLEUR,  
PLUS IL FAUDRA RETROUVER CE LIEN SOCIAL. »**

Opérateur privé aujourd'hui spécialisé dans l'investissement, Demeter exploite les espaces commerciaux de la toute nouvelle gare d'EuroRennes. Un lieu de vie, d'échanges et de convergence qui a inspiré Pierre Ruello, son directeur général.

Créé en 1985, le groupe Demeter est alors principalement impliqué dans le développement de Panavi, leader européen de la boulangerie surgelée. En 2008, son fondateur René Ruello décide de le céder pour se repositionner sur l'investissement, avec trois cœurs de métier. Deux activités sont peu visibles du grand public, la gestion financière et la gestion immobilière. La troisième, sous l'égide du pôle Hospitality, est centrée sur l'exploitation d'hôtellerie, de restauration et du commerce de proximité, soit une quarantaine d'établissements, notamment au sein de l'espace commercial de la gare de Rennes, pour un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros.

*« Demeter travaille de façon complètement indépendante et autonome, en excluant les logiques de concept, de licence ou de réseau, explique Pierre Ruello, fils du fondateur. Ce qui offre la liberté d'inventer ou de cultiver l'histoire d'un espace pour mieux l'intégrer dans son environnement. Nous sélectionnons nos projets en fonction de la vision que nous avons du potentiel du lieu, que ce soit un quartier, en bord de mer ou en cœur Bretagne. Parfois, il s'agit d'une simple continuité d'exploitation, parce que l'histoire existe déjà et fonctionne très bien. Parfois c'est l'obligation de le repenser entièrement par une approche thématique ou architecturale originale, en nous adaptant au mieux à la clientèle, à une tendance ou au marché. Notre offre, présente dans différentes villes, est très segmentée : hôtellerie, restauration asiatique, italienne, pub, bar à vin, gastronomique..., et commerces de proximité, petite épicerie, caviste, boulangerie... »*

C'est dans ce cadre que Demeter Concessions décide d'investir 20 millions d'euros pour installer dix nouveaux espaces commercialisés dans la toute récente gare de Rennes, entièrement rénovée en vue de l'arrivée de la LGV en juillet 2017, qui place Rennes à 1h25 de Paris.

## LA GARE D'EURORENNES, NOUVEAU PÔLE MULTIMODAL ET COMMERCIAL

L'histoire entre Demeter et la gare de Rennes commence en 1991, lorsque la gare originelle de la ville, alors inadaptée à son taux de fréquentation depuis le nouveau TGV Atlantique, est réaménagée, étendue et accueille un nouvel espace commercial. Près de trente ans plus tard, le 3 juillet 2019, la troisième gare de Rennes est officiellement inaugurée, avec encore plus de commerces et de services. Rénovée, agrandie et modernisée pour accueillir la LGV et deux lignes de métro, elle devient un pôle d'échanges multimodal pouvant recevoir 20 millions de personnes par an, tout en s'intégrant dans le projet d'urbanisme EuroRennes. Conçu comme une extension du centre-ville vers le sud, ce projet se positionne au cœur des flux économiques, culturels et commerciaux. Sur 58 hectares, il rassemblera 300 000 m<sup>2</sup> de bureaux, logements, commerces, restaurants et hôtellerie, activités, services et équipements d'ici 2027. À terme, la ZAC<sup>[1]</sup> accueillera quelque 7 000 emplois et 3 000 habitants supplémentaires. Un programme qui modifie totalement le quartier et son mode de vie.

*« La gare de Rennes est un lieu que nous connaissons bien, puisque nous avons pu suivre de près son évolution, sa fréquentation, ses usages, comprendre son fonctionnement et ses besoins, souligne Pierre Ruello. Lorsque nous avons travaillé sur le projet de cette gare, nous avons souhaité une vision moderne, un lieu de vie qui s'inscrirait dans ce nouveau territoire. Nous avons donc prévu un plan merchandising en installant des enseignes emblématiques mondiales comme McDonald's et Prêt à manger, entre autres, pour qu'un voyageur ait ses repères, associées à de grandes marques emblématiques d'origine bretonne comme Yves Rocher, l'épicerie fine Hénaff & Co, le Stade Rennais... De même, nous avons créé des concepts originaux à l'approche locale. C'est par exemple la naissance de Ty Vorn, une boulangerie artisanale avec son fournil en pleine gare. »*

Une réelle innovation puisque c'est la première fois qu'un boulanger fabrique son pain, ses viennoiseries et ses pâtisseries dans un hall de gare. Cerise sur le gâteau, il prépare des pains 100 % local, essentiellement à base de

blé noir, et des pâtisseries identitaires bretonnes comme le kouign-amann et le far.

En outre, le Ty Vorn est partenaire du Paris-Brest by Christian Le Squer, restaurant dessiné par Patrick Jouin, avec la volonté d'écrire une histoire et un nom dans ce lieu. En association avec la SNCF, qui souhaitait un établissement symbolique à la hauteur du Train bleu de la gare de Lyon ou du Lazare avec le chef Éric Frechon – premier grand chef à s'installer dans une gare –, Demeter a fait le pari audacieux de travailler avec le chef breton Christian Le Squer, trois étoiles au guide Michelin au restaurant le Cinq de l'hôtel Four Seasons George V à Paris. Accessible par un ascenseur panoramique, le Paris-Brest by Christian Le Squer offre, sur deux niveaux, une cuisine locale abordable, avec vue sur la ville et sur les voies grâce à son toit transparent.

Avec la création de nouveaux concepts de restauration indépendante, Demeter Concessions a repensé sa méthode de travail : il a pris le parti de redonner du temps à ses process de production pour le plaisir de ceux qui voyagent vite... *« À une époque, de nombreux acteurs de la restauration ont un peu perdu la notion du sens. Depuis trois ans, nous faisons le choix de le cultiver en privilégiant les circuits courts, avec des artisans que nous connaissons, en composant des cartes saisonnières, en organisant le traitement des déchets, la gestion de l'eau... Chaque établissement est partie prenante de ce processus. Ce n'est pas toujours parfait, mais nous sommes attentifs parce que c'est structurant et que cette dynamique est partagée avec les équipes. »*

## LIEUX DE TRANSIT ET LIEUX TOURISTIQUES, LA MÊME STIMULATION

*« L'énergie folle de ce projet de nouvelle gare, la performance de nos équipes, la qualité des relations humaines qui a permis de mener vers sa réussite un tel chantier avec toute sa complexité et tant d'intervenants, et la force qu'inspire ce lieu de mobilité et de rencontres, nous ont portés pendant des années, raconte Pierre Ruello. Elles nous ont aussi ouverts à d'autres idées, à d'autres potentiels, en termes de commerces et de services à concevoir*

*dans des lieux de passage. Et puis l'envie de nous projeter dans des lieux touristiques, dans ce contexte d'accélération des mobilités, notamment grâce à la LGV qui donne un nouveau souffle à la Bretagne, au Finistère. »*

C'est pourquoi Demeter a décidé d'investir à Pont-Aven, village mondialement connu pour ses nombreux peintres qui y séjournèrent dès les années 1860, notamment Francis Bacon qui fit venir plusieurs peintres américains, et reconnu grâce à Paul Gauguin qui vécut là de 1886 à 1894. C'est là qu'il crée avec Émile Bernard, élève de Pissaro, le synthétisme – ou style de L'École de Pont-Aven.

*« Nous y gérons plusieurs établissements, dont l'hôtel les Ajoncs d'Or, la Chocolaterie de Pont-Aven, et l'emblématique restaurant le Moulin de Rosmadec. Mais nous souhaitons nous engager encore plus pour continuer à élargir l'attractivité de la destination, avec des événements annuels autour de l'univers de l'art. Pourquoi pas aussi au travers de dispositifs tels que Action Cœur de ville... Pont-Aven est une carte postale, une image d'Épinal du village breton avec toutes ses composantes, culturelles et romantiques. Une belle endormie à réveiller, un vrai beau projet à mener... »*

*Les paysages urbains et les modes de consommation se transforment très vite, conclut Pierre Ruello, et nous sommes tous concernés par cette mutation. Chaque jour, nous touchons du doigt l'univers digital, il faut donc s'adapter. Il nous faut également être très attentifs à l'évolution des villes, leur cœur historique, lieu naturel de commerce et de rassemblement, avec leur manière unique particulière de vivre, et leur concurrence avec le périurbain. Je crois profondément au cœur de ville, car il est un lieu de lien social beaucoup plus marqué que dans d'autres zones plus impersonnelles. Je pense que plus le digital prendra de l'ampleur, plus il faudra retrouver du lien social et de l'expérience réelle. Vivre ce moment de transition est passionnant. C'est inquiétant aussi. Il faut être en éveil, vigilant, flexible. C'est le début d'une autre histoire... »*

[1] Zone d'aménagement concerté



Gare de Rennes  
© SNCF

**Retrouvez-nous sur : [www.leblogdesinstitutionnels.fr](http://www.leblogdesinstitutionnels.fr)**

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels

Siège social : Allée Louis Lichou - 29480 Le Relecq Kerhuon

Siège administratif : 3, Avenue d'Alphasis, 35760 Saint-Grégoire

Banque et courtage d'assurances (N°ORIAS : 07 026 594) - RCS Brest 378 398 911

# Ouvrons de nouvelles perspectives

**Benoit Bonaventur**  
benoit.bonaventur@arkea.com  
02.99.29.92.30

**Arnaud Helbert**  
arnaud.herbert@arkea.com  
02.99.29.92.14

**Yannick Le Fur**  
yannick.le-fur@arkea.com  
02.99.29.92.01

**Stéphanie Micheneau**  
stephanie.micheneau@arkea.com  
02.40.85.53.31

**Jean-François Millet**  
jean-francois.millet@arkea.com  
02.99.29.92.13

**Benoit Paumard**  
benoit.paumard@arkea.com  
02.99.29.92.03

**Guénolé Quéau**  
guenole.queau@arkea.com  
02.99.29.93.07

**Rémy Bayard**  
remy.bayard@arkea.com  
05.57.26.64.29

**Christophe Briand**  
christophe.briand@arkea.com  
05.57.26.65.22

**Cyril Cury**  
cyril.cury@arkea.com  
05.57.26.65.59

**Christophe Guerniou**  
christophe.guerniou@arkea.com  
05.57.26.64.52

**Anne Poque**  
anne.poque@arkea.com  
05.57.26.64.01

**Laëtitia Bousarie**  
laetitia.bousarie@arkea.com  
01.56.69.76.40

**Chrystel Calmettes**  
chrystel.calmettes@arkea.com  
01.56.69.77.18

**Benjamin Daheron**  
benjamin.daheron@arkea.com  
01.56.69.77.44

**Aurélien Deleu**  
aurelien.deleu@arkea.com  
01.56.69.76.20

**Sophie Devaux**  
sophie.devaux@arkea.com  
01.56.69.76.53

**Thibaut Dominican**  
thibaut.dominican@arkea.com  
01.56.69.76.51

**Michel Fautrad**  
michel.fautrad@arkea.com  
01.56.69.76.47

**Vincent Guérillon**  
vincent.guerillon@arkea.com  
01.56.69.76.84

**Ileana Hanisch**  
ileana.hanisch@arkea.com  
01.56.69.77.26

**Marc Hertman**  
marc.hertman@arkea.com  
01.56.69.76.72

**Aude Jalenques**  
aude.jalenques@arkea.com  
01.56.69.76.30

**Vincent Lafon**  
vincent.lafon@arkea.com  
01.56.69.77.02

**Hélène Lanceau**  
helene.lanceau@arkea.com  
01.56.69.76.82

**Anne-Françoise Leclerc d'Orléac**  
anne-francoise.leclerc.dorleac@arkea.com  
01.56.69.74.07

**Cédric Lemaire-Giroud**  
cedric.lemaire-giroud@arkea.com  
01.56.69.74.03

**Laurie Lemoine**  
laurie.lemoine@arkea.com  
01.56.69.76.21

**Olivier Mauduit**  
olivier.mauduit@arkea.com  
01.56.69.76.43

**Philippe Ménigoz**  
philippe.menigoz@arkea.com  
01.56.69.76.27

**Vincent Miné**  
vincent.mine@arkea.com  
01.56.69.76.07

**Maxime Péron**  
maxime.peron@arkea.com  
01.56.69.76.57

**Julien Perrault**  
julien.perrault@arkea.com  
01.56.69.76.46

**Julien Wackenheim**  
julien.wackenheim@arkea.com  
01.56.69.77.22

**Isabelle Wyttyncx**  
isabelle.wyttyncx@arkea.com  
01.56.69.76.94

**Vincent Neuville**  
vincent.neuville@arkea.com  
04.78.63.76.79

**Tony Papillon**  
tony.papillon@arkea.com  
04.78.63.76.73

**Camille Vuarin**  
camille.vuarin@arkea.com  
04.78.63.76.69

**Emmanuel Brisson**  
emmanuel.brisson@arkea.com  
04.96.17.06.44

**Robert Manossian**  
robert.manossian@arkea.com  
04.96.17.06.42

**Cécile Liegeois**  
cecile.liegeois@arkea.com  
05.61.00.07.26

**Ludwig Plichet**  
ludwig.plichet@arkea.com  
05.61.00.07.25

**Béatrice Yoro**  
beatrice.yoro@arkea.com  
05.61.00.07.28

## UN MOT SUR L'AUTEUR

Sylvie Philippe, consultante en communication institutionnelle et rédactrice, a rencontré pendant plusieurs mois celles et ceux qui s'engagent quotidiennement pour redonner aux villes moyennes leur dynamisme, leur attractivité, leur identité.

*(Les interviews ont été réalisées avant le confinement de 2020, mesure sanitaire pour lutter contre la pandémie du Covid-19.)*

## ARKÉA BANQUE E&I REMERCIE...

Vanessa Becuwe  
Bernard Bletton  
Vincent Bougamont  
Chloé Brillon  
Philippe Buisson  
Marie-Céline Cazauba  
Thierry Cotillard  
Michel Dantin  
Ghislain Decobecq  
Vincent Fuster  
Frédéric Gabert  
Stéphane Jean  
Valérie Lasek  
Emmanuel Le Roch  
Vera Lizarzaburu  
Frédéric Marquet  
Pascal Masson  
Fabio Mastroianni  
Jean-Hubert Moitry  
Yves Molina  
Rollon Mouchel-Blaisot  
Franck Petit  
Jean-Michel Royo  
Pierre Ruello

Imprimé en France par Icônes  
Dépôt légal 1<sup>er</sup> semestre 2020

# REGARDS

SUR LES CŒURS DE VILLE

Soutenir les collectivités locales et inciter les acteurs du logement, du commerce et de l'urbanisme à réinvestir les centres-villes... Une urgence devenue fondamentale pour les villes moyennes qui luttent depuis des années contre la spirale croissante de la fracture économique et sociale.

C'est la raison d'être du programme Action Cœur de ville initié en 2018 sur toute la France. Avec cinq milliards d'euros dédiés sur cinq ans, il permet aux collectivités de concevoir et de réaliser des opérations nécessitant une ingénierie technique et financière spécifique. Il représente aussi un exercice jusque là inédit de mobilisation collective de l'État et de nombreux partenaires publics, financiers et opérateurs privés.

Ce nouveau numéro de *Regards* donne la parole à ceux qui œuvrent tous les jours pour que les centres-villes retrouvent leur âme et leur vitalité. Pour que ces centres de vie accueillent de nouveau des habitants, des commerces et des services, et puissent pleinement jouer leur rôle au cœur de la ville, au cœur de leur territoire.

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels travaille avec tous les maillons de la chaîne de la construction et du logement. À travers la collection *Regards*, elle confronte les points de vue, partage les expériences et contribue aux grandes réflexions pour l'amélioration de nos villes et de nos quartiers.

